

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
MUTU SUMBER DAYA GURU DI MAN 2 BANYUWANGI**

**SKRIPSI**

Oleh:

**Henni**

**NIM. 17170029**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM**

**MALANG**

**Juni, 2021**

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
MUTU SUMBER DAYA GURU DI MAN 2 BANYUWANGI**

**SKRIPSI**

*Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam  
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan  
guna memperoleh gelar strata satu sarjana Pendidikan (S. Pd)*



Oleh:

**Henni**

**NIM. 17170029**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM**

**MALANG**

**Juni, 2021**

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN**  
**MUTU SUMBER DAYA GURU DI MAN 2 BANYUWANGI**  
**SKRIPSI**

Dipersiapkan dan disusun oleh

Henni (17170029)

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 11 Juni 2021 dan  
dinyatakan

**LULUS**

Serta diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan (S.Pd)

**Panitia Ujian**

**Tanda Tangan**

Ketua Sidang

Walid Fajar Antariksa, M.M

NIP 19851121 201503 1 003

Sekretaris Sidang

Dr. Muhammad Walid, MA

NIP 19730823 200003 1 002

Pembimbing

Dr. Muhammad Walid, MA

NIP 19730823 200003 1 002

Penguji Utama

Dr. H. Abdul Bashith, M.Si

NIP 19761002 200312 1 003

: 

: 

: 

: 



Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

~~UIN Maulana Malik Ibrahim Malang~~

~~Dr. H. Agus Maimun, M.Pd~~

NIP 19650817 199803 1 003

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
MUTU SUMBER DAYA GURU DI MAN 2 BANYUWANGI**

Oleh:

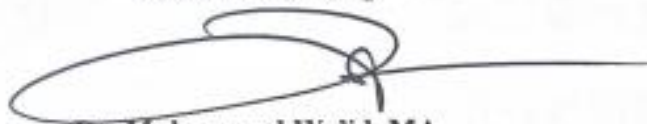
**Henni**

**17170029**

Telah Diperiksa dan Disetujui untuk Diujikan,

Pada Tanggal 04 Juni 2021

Dosen Pembimbing



**Dr. Muhammad Walid, MA**

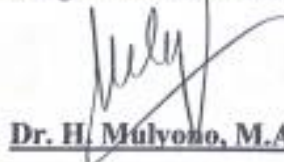
**NIP. 19730823 200003 1 002**

Mengetahui,

**Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam**

**Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**

**Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang**



**Dr. H. Mulyono, M.A**

**NIP. 19660626 200501 1 003**

Dr. Muhammad Walid, MA

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

**NOTA DINAS PEMBIMBING**

Hal : Skripsi Henni

Malang, 04 Juni 2021

Lamp. : 4 (Empat) Eksemplar

Kepada yang terhormat,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Di Malang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, meneliti, mengoreksi dan memberikan petunjuk serta mengadakan perbaikan seperlunya tentang isi maupun Teknik kepenulisannya, maka kami selaku dosen pembimbing skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Henni

NIM : 17170029

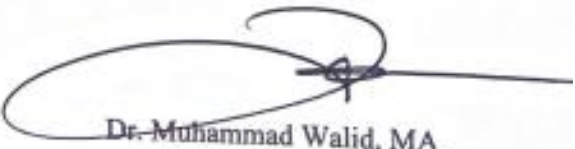
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru di MAN 2 Banyuwangi

bahwa skripsi sebagaimana judul tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Strata Satu Sarjana Pendidikan (S.Pd).

Dengan ini kami berharap bahwa skripsi saudara tersebut diatas dapat diujikan, demikian atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.  
*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pembimbing



Dr. Muhammad Walid, MA

NIP. 19730823 200003 1 002

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya yang bertanda tangan sebagaimana tersebut di bawah, mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang:

Nama : Henni

NIM : 17170029

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya tulis dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru di MAN 2 Banyuwangi” adalah hasil karya tulis ilmiah dalam bentuk penelitian skripsi dan murni hasil karya saya sendiri bukan merupakan pengambilan tulisan dan gagasan orang lain yang disebut plagiasi, sepanjang pengetahuan saya tidak ada karya tulis atau terbitan orang lain kecuali sebagai acuan maupun kutipan dengan tata cara kepenulisan yang lazim.

Malang, 04 Juni 2021



Henni

NIM: 17170029

## HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada penulis sehingga penulis bisa menjadi pribadi yang berfikir, berilmu, beriman, dan bersabar. Semoga keberhasilan ini menjadi salah satu Langkah terbaik untuk cita-cita masa depan. Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammadd SAW yang telah menunjukkan jalan kebaikan dan kebenaran di dunia dan di akhirat kepada umat manusia.

### **Kupersembahkan karya sederhana ini kepada:**

1. Almarhum Bapak Samari dan Almarhumah Ibu Miskati tercinta dan tersayang

Apa yang saya dapatkan hari ini, belum mampu membayar semua kebaikan, keringat, dan juga air mata bagi saya. Terima kasih atas segala jasa kalian, sehingga membuat saya menjadi manusia yang berakhak dan sekuat ini. Karya ini saya persembahkan untuk kalian, sebagai wujud rasa terima kasih atas pengorbanan dan jerih payah kalian selama sisa hidup kalian untuk membesarkan saya. Meskipun raga kalian tak berada di depanku tapi putri kecilmu bisa merasakan kehadiran kalian. Kelak cita-cita saya ini akan menjadi persembahan yang paling mulia untuk Ayah dan Ibu, dan semoga dapat membahagiakan kalian di akhirat.

2. Kakak Darmoko dan Susiyanah

Untuk kedua kakakku, tiada waktu yang paling berharga dalam hidup selain menghabiskan waktu dengan kalian apalagi saat kita bergurau, bercerita tentang banyak hal, dan masak bersama. Walaupun saat dekat kita sering bertengkar, tapi saat jauh kita saling merindukan. Terima kasih untuk kasih sayang, nafkah, semangat, dan pengorbanan kalian sebagai pengganti bapak ibuku yang telah kalian berikan kepada saya sebagai adik bontot, semoga awal dari kesuksesan saya ini dapat membanggakan kalian dan apa yang kalian lakukan kepada saya

semoga menjadi nilai ibadah kalian. Dan maaf kalau selama ini adikmu ini selalu merepotkanmu dan sering dikeluhin tentang semua hal.

3. Calon pendamping hidup Aan Juansyah

Yang telah menemani dalam setiap langkah mulai dulu hingga sekarang dalam balutan kesetiaan kepada penulis dengan penuh perhatian, cinta, kasih sayang dan doa yang tiada henti. Serta terima kasih sudah sabar menunggu kuliah selama 4 tahun ini, rela hubungan jarak jauh Banyuwangi-Malang, dan yang selalu memberiku semangat untuk cepat menyelesaikan skripsi.

4. Dosen Pembimbing

Kepada Dr. Muhammad Walid, MA selaku dosen pembimbing saya yang paling baik dan bijaksana. Terima kasih atas bantuannya, nasehatnya, dan ilmunya yang selama ini dilimpahkan pada saya dengan rasa tulus dan ikhlas.

5. Sahabat, saudara, dan guru-guru

Terimakasih sudah mendoakan saya dan selalu memberikan semangat untuk cepat menyelesaikan skripsi, khususnya untuk kedua nenek saya, paman dan bibi, sepupu, dan tetangga. Untuk sahabat khususnya Azza dan Diah. Dan untuk guru TK PGRI, guru SDN 4 Sragi, SMPN 1 Songgon, dan SMAN 1 Rogojampi.

6. Sahabat dan seluruh teman di kampus tercinta

Tanpa kalian mungkin masa-masa kuliah saya akan menjadi biasa-biasa saja, maaf jika banyak salah dengan maaf yang tak terucap. Terima kasih untuk support dan luar biasa, sampai saya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Untuk teman kamar 26 Mabna Ummu Salamah tahun 2017, teman sejurusan, teman KKM kelompok 58, teman PKL, teman KBMB (Keluarga Besar Mahasiswa Bidikmisi) 2017, teman Kost, teman UKM Kopma Padang Bulan, dan teman kelas MPI A, khususnya Nindy, Fitria, Khasanah, Ifik, Amin, dan Vivi.



## MOTTO

“Kesuksesan Membutuhkan Pengorbanan dan Kesungguhan”

“Seorang Pemimpin Mampu Menyentuh Hati Orang Lain Sebelum Meminta Mereka Melakukan Sesuatu”<sup>1</sup>

”... وَلَا تَأْيِسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْيِسُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ”

“..... dan jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah, melainkan kaum yang kafir”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> John Maxwell

<sup>2</sup> TafsirWeb, <https://tafsirweb.com/3825-quran-surat-yusuf-ayat-87.html>, diakses pada Tanggal 26 Mei 2021 Pukul 12.55 WIB.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh...*

*Alhamdulillah* rabbil'alamin, Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru di MAN 2 Banyuwangi”** dengan lancar tanpa suatu halangan apapun. Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammadd SAW yang telah menunjukkan jalan kebaikan dan kebenaran di dunia dan di akhirat kepada umat manusia.

Dalam penyusunan skripsi ini tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak yang telah terlibat, bahwa tanpa adanya dukungan, partisipasi, dan bantuan baik yang bersifat moral, fisik, maupun material, skripsi ini tidak akan terselesaikan. Untuk itu dengan rasa rendah hati penulis mengucapkan terima kasih yang tiada tara, kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan para Wakil Rektor beserta jajarannya.
2. Bapak Dr. H. Agus Maimun, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang beserta dosen staff karyawan atas segala layanan, fasilitas dan kemudahan yang diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Bapak Dr. H. Mulyono, M.A selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Fahim Tharaba, M.Pd selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam sekaligus Dosen Wali dan Bapak M. Amin Amrullah selaku staf Administrasi Manajemen Pendidikan Islam atas segala arahan, bimbingan, serta fasilitas selama penulis menempuh studi di Universitas ini.

5. Bapak Dr. Muhammad Walid, MA selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan penuh kebijaksanaan, ketelatenan, kesabaran, dan telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, pengarahan, serta motivasi demi terselesaikannya penulisan skripsi ini.
6. Segenap Dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, khususnya Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan yang telah penuh keikhlasan membimbing dan mencurahkan ilmunya kepada penulis.
7. Keluarga tercinta, Almarhum Bapak Samari, Alarhumah Ibu Miskati, kakak Darmoko, kakak Susiyanah, dan abang Aan Juansyah.
8. Bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyuwangi yang telah memberi izin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
9. Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha (TU) Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyuwangi yang telah membantu selama penelitian berlangsung.
10. Ibu Faiqoh, S.Pd selaku Wakil Kepala (waka) di bidang Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyuwangi yang telah membantu menjawab wawancara dari peneliti.
11. Seluruh Staff yang berada di Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyuwangi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu selama penelitian berlangsung.
12. Keluarga besar Jurusan Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2017 terima kasih atas kebersamaannya selama empat tahun, atas doa, dukungan, dan semangatnya selama ini.
13. Teman di Ma'had Sunan Ampel Al-Aly kamar 26 Mabna Ummu Salamah tahun 2017, teman KKM kelompok 58, teman PKL di MAN 2 Banyuwangi, teman magang di Kementerian Agama kabupaten Banyuwangi, teman KBMB (Keluarga Besar Mahasiswa Bidikmisi) 2017, teman Kost, teman UKM Kopma Padang Bulan.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun selalu penulis harapkan demi kesempurnaan penulisan skripsi ini.

Penulis berharap semoga Allah SWT meridhoi setiap usaha kita menuju arah yang lebih baik dan menjadikan penelitian skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca, Aamiin.

Banyuwangi, 29 Maret 2021

Henni

17170029

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan Bersama Menteri Agama Republik Indonesia dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 158 tahun 1987 dan Nomor: 0543 b/u/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

### A. Huruf Konsonan

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = <u>h</u>	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = ‘	ء = ‘
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

### B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

### C. Vokal Diftong

أُ = aw

أَي = ay

أَو = u

أَي = i

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
NOTA DINAS PEMBIMBING .....	iii
SURAT PERNYATAAN .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
MOTTO .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN .....	xi
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
ABSTRAK .....	xviii
ABSTRACT .....	xix
ملخص البحث .....	xx
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Konteks penelitian .....	1
B. Fokus penelitian .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Orisinalitas Penelitian .....	9
F. Definisi Istilah .....	13
G. Sistematika Pembahasan .....	14

<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	<b>18</b>
A. Landasan Teori .....	18
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	18
a) Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	18
b) Syarat-syarat Pemimpin .....	23
c) Gaya Kepemimpinan .....	23
d) Nilai Kepemimpinan .....	30
e) Perilaku Kepemimpinan .....	41
f) Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	46
2. Mutu Sumber Daya Manusia .....	51
a) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) .....	51
b) Pengertian Mutu Sumber Daya Manusia .....	52
c) Tujuan Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia .....	54
d) Proses Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia .....	56
e) Strategi Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia .....	60
B. Kerangka Berfikir .....	64
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>65</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	65
B. Kehadiran Peneliti .....	66
C. Lokasi Penelitian .....	67
D. Subyek Penelitian .....	67
E. Data dan Sumber Data .....	67
F. Teknik Pengumpulan Data .....	69
G. Uji Keabsahan Data .....	72
H. Analisis Data .....	74
<b>BAB VI PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>77</b>
A. Obyek Penelitian .....	77
1. Selayang Pandang MAN 2 Banyuwangi .....	77
2. Visi, Misi, dan Tujuan MAN 2 Banyuwangi .....	82

3. Keberadaan Sumber Daya Guru MAN 2 Banyuwangi .....	85
4. Struktur Kepengurusan Organisasi MAN 2 Banyuwangi .....	90
B. Paparan Data dan Hasil Penelitian .....,.....	92
1. Nilai-nilai Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru di MAN 2 Banyuwangi .....	92
2. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru di MAN 2 Banyuwangi .....	109
<b>BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>120</b>
A. Nilai-nilai Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru di MAN 2 Banyuwangi .....	120
B. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru di MAN 2 Banyuwangi .....	135
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>145</b>
A. Kesimpulan .....	145
B. Saran .....	146
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>149</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>154</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas penelitian .....	12
Tabel 2.1 Kekurangan dan kelebihan gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan laissez fire .....	28
Tabel 2.2 Nilai-nilai dan keyakinan kepemimpinan .....	39
Tabel 4.1 Profil MAN 2 Banyuwangi .....	81
Tabel 4.2 Identitas kepala madrasah .....	82
Tabel 4.3 Data kepala madrasah, guru, dan pegawai berdasarkan status kepegawaian tahun 2021 .....	86
Tabel 4.4 Prosentase rata-rata kehadiran tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tiap bulan tahun ajaran 2020/2021 .....	89

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Sumber Daya Manusia (SDM) .....	57
Gambar 2.2 Kerangka berfikir.....	64
Gambar 3.1 Analisis data versi Miles dan Huberman .....	75
Gambar 4.1 Struktur organisasi MAN 2 Banyuwangi .....	91
Gambar 4.2 Struktur organisasi Tata Usaha (TU) MAN 2 Banyuwangi .....	92
Gambar 4.3 Kegiatan studi banding di MAN 1 Banyuwangi 2020 .....	96
Gambar 4.4 Masjid AT-Ta'awun setelah perluasan .....	98
Gambar 4.5 Kegiatan podcast pertama dengan kepala MAN 2 Banyuwangi ....	100
Gambar 4.6 Bukti partisipasi guru dalam menulis artikel .....	101
Gambar 4.7 Bukti penerapan 5M kepala MAN 2 Banyuwangi .....	102
Gambar 4.8 Salah satu <i>reward</i> untuk guru .....	117

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur organisasi madrasah .....	154
Lampiran 2. Data guru dan kepala madrasah .....	155
Lampiran 3. Instrument penelitian .....	158
Lampiran 4. Sertifikat NPSN MAN 2 Banyuwangi .....	161
Lampiran 5. Akreditasi MAN 2 Banyuwangi .....	162
Lampiran 6. SK penegerian MAN 2 Banyuwangi .....	164
Lampiran 7. SK Dirjen Pendis tentang madrasah penyelenggara riset .....	167
Lampiran 8. Surat izin penelitian .....	172
Lampiran 9. Surat keterangan selesai melakukan penelitian .....	173
Lampiran 10. Bukti konsultasi bimbingan skripsi .....	174
Lampiran 11. Daftar nama yang diterima di PTN tahun 2018 .....	175
Lampiran 12. Daftar nama yang diterima di PTN tahun 2019 .....	181
Lampiran 13. Daftar nama yang diterima di PTN tahun 2020 .....	190
Lampiran 14. Data prestasi guru MAN 2 Banyuwangi .....	199
Lampiran 15. Perubahan nama Madrasah Aliyah Negeri .....	202
Lampiran 16. Catatan lapangan .....	206
Lampiran 17. Dokumentasi .....	219
Lampiran 18. Daftar Riwayat hidup .....	223

## ABSTRAK

Henni, 2021. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru di MAN 2 Banyuwangi*, Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: Dr. Muhammad Walid, MA

---

### **Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepala Madrasah, Mutu Sumber Daya Guru**

Peningkatan mutu sumber daya guru sangat penting karena baik buruknya kualitas Pendidikan dan pembelajaran ditentukan oleh standar kualitas guru. Selain itu guru menjadi pusat percontohan atau teladan bagi peserta didiknya. Mutu sumber daya guru adalah standart atau kadar tentang sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi. Kepala madrasah sangat berperan dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan kemampuan kepala madrasah untuk mempengaruhi bawahan (para guru dan karyawan) agar mau melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya tanpa merasa terbebani agar tujuan MAN 2 Banyuwangi yang telah direncanakan dapat tercapai.

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) untuk mendeskripsikan nilai-nilai kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi dan (2) untuk mengetahui perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi.

Guna mencapai tujuan dari penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian dengan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Melalui pendekatan dan metode tersebut peneliti berlaku sebagai instrumen utama untuk mendapatkan data melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman yang mencakup pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan diakhiri dengan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian selanjutnya dicek keabsahannya melalui triangulasi.

Hasil penelitian mendeskripsikan bahwa: 1) Nilai kepemimpinan kepala madrasah di MAN 2 Banyuwangi ada tiga, yaitu nilai religious, professional, dan humanis atau kemanusiaan. Nilai religious mencakup optimis dan percaya diri, ikhlas dan tawakkal, rendah hati, dan empat sifat Rasulullah SAW. Nilai professional mencakup komitmen pada pengembangan dan perubahan, disiplin, cinta prestasi dan keunggulan, serta keteladanan. Nilai humanis mencakup kebersamaan, menghargai orang lain, empati dan peduli, serta tidak memaksakan kehendak orang lain. 2) Perilaku kepemimpinan kepala madrasah di MAN 2 Banyuwangi dengan melaksanakan peran dan fungsi kepemimpinan secara efektif dan efisien, cara kepala madrasah dalam mengambil keputusan, strategi yang diterapkan dalam meningkatkan mutu sumber daya guru, adanya *reward* dan *punishment*, serta pemenuhan kesejahteraan guru. Dengan nilai yang dimiliki dan perilaku yang diterapkan oleh kepala madrasah MAN 2 Banyuwangi menggunakan gaya kepemimpinan demokratis.

## ABSTRACT

Henni, 2021. *Leadership of the Principal in Improving the Quality of Teacher Resources in MAN 2 Banyuwangi*. Thesis, Department of Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah Science and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang. Thesis Advisor: Dr. Muhammad Walid, MA

---

**Keywords: Leadership, Principal, Quality of Teacher Resources**

Improving the quality of teacher resources very important because the good and the bad quality of education and learning determined by teacher quality standards. In addition, the teacher becomes pilot center or example for students. The quality of teacher resources is a standard or level of teacher resources in MAN 2 Banyuwangi. The principal very important in improving teacher resources in MAN 2 Banyuwangi. The principal leadership is a ability principal to influence subordinate (teachers and employees) in order to carry out the tasks that have been given to him without feeling burdened goal of MAN 2 Banyuwangi wich has been planned can be achieved.

The purpose of this research is: (1) to describe values of the principal's leadership in improving the quality of teacher resources at MAN 2 Banyuwangi, and (2) to knowing behavior of the principal's leadership in improving the quality of teacher resources at MAN 2 Banyuwangi.

In order to achieve the objectives of this study, researchers used a qualitative approach with descriptive methods. Through these approach and methods the researchers acts as the main instrument for obtaining data through technique interviews, observation, and documentation. Data were analyzed using the Miles and Huberman model wich included data collection, data reduction, data presentation, and concluding with conclusions or verification. The validity of the research results was then checked through triangulation.

The results of the study describe that: 1) values of the principal's leadership at MAN 2 Banyuwangi there are three, that is religious value, professional, and humanity. Religious values includes optimists and convidence, sincere and tawakkal, humble, and four the nature of Rasulullah SAW. Professional values includes commitment on development and change, discipline, love of achievement and excellent, and exemplary. Humanity values includes togetherness, respect for others, empathy and care, and don't impose the will of others. 2) behavior of the principal's leadership at MAN 2 Banyuwangi already well by implementing leadership roles and functionseffectively and efficiently, way of the principal in making decisions, strategy applied in improving teacher resources, is there reward and punishment, and fulfillment of teacher welfare. With value which are owned and applied behavior by principal of MAN 2 Banyuwangi using a democratic leadership style.

## ملخص البحث

هيني، ٢٠٢١، قيادة مدراء المدرسة في ترقية جودة موارد المعلم بالمدرسة الثانوية ٢ بانيو وانجي، البحث العلمي ، قسم إدارة التربية الإسلامية ، كلية علوم التربية والتعليم ، جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية الإسلامية مالانج. المشرف: الدكتور محمد وليد

---

الكلمات الرئيسية: القيادة ، مدير المدرسة ، جودة موارد المعلم

يعد ترقية جودة موارد المعلمين أمرًا مهمًا للغاية لأن جودة التعليم والتعلم تحددها معايير الجودة الخاصة بالمعلمين. بالإضافة إلى ذلك ، يصبح المعلم مركزًا تجريبيًا أو نموذجًا يحتذى به للطلاب. جودة موارد المعلم هي المعيار أو مستوى موارد المعلم بالمدرسة الثانوية ٢ بانيو وانجي، يلعب مدير المدرسة دورًا هامًا في تحسين جودة موارد المعلمين بالمدرسة الثانوية ٢ بانيو وانجي، إن قيادة رئيس المدرسة هي قدرة رئيس المدرسة على التأثير على المرؤوسين (المعلمين والموظفين) على الرغبة في تنفيذ المهام التي تم تكليفه بها دون الشعور بالإرهاق بحيث تكون أهداف بالمدرسة الثانوية ٢ بانيو وانجي، أن تم التخطيط لها يمكن تحقيقها.

أما أهداف هذه البحث هي: (١) وصف قيم قيادة المدير في ترقية جودة موارد المعلم بالمدرسة الثانوية ٢ بانيو وانجي، و (٢) لتحديد السلوك القيادي للمدير في ترقية جودة موارد المعلم. بالمدرسة الثانوية ٢ بانيو وانجي،

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة ، استخدم الباحثون المنهج النوعي مع الأساليب الوصفية. من خلال هذه الأساليب والطرق ، يعمل الباحث كأداة رئيسية للحصول على البيانات من خلال تقنيات المقابلة والملاحظة والتوثيق. تم تحليل البيانات باستخدام نموذج ميليس و هوويرمان الذي تضمن جمع البيانات وتقليل البيانات وعرض البيانات والانتقاء بالاستنتاجات أو التحقق. ثم تم التحقق من صحة نتائج البحث من خلال التثليث.

تصف نتائج البحث ما يلي: (١) القيم القيادية لرئيس المدرسة بالمدرسة الثانوية ٢ بانيو وانجي، ثلاثة ، وهي القيم الدينية والمهنية والإنسانية أو الإنسانية. تشمل القيم الدينية التفاؤل

والثقة ، والإخلاص والثقة ، والتواضع ، والخصائص الأربع للنبي محمد. تشمل القيم المهنية الالتزام بالتطوير والتغيير والانضباط وحب الإنجاز والتميز والمثالية. تشمل القيم الإنسانية العمل الجماعي ، واحترام الآخرين ، والتعاطف والرعاية ، ولا تفرض إرادة الآخرين. ٢) كان السلوك القيادي لرئيس المدرسة بالمدرسة الثانوية ٢ بانيو وانجي، جيداً من خلال القيام بالأدوار والوظائف القيادية بفعالية وكفاءة ، والطريقة التي يتخذ بها رئيس المدرسة القرارات ، والاستراتيجيات المنفذة في تحسين جودة موارد المعلم ، ووجود من المكافآت والعقوبات وتحقيق رفاهية المعلم. مع القيم التي يمتلكها والسلوك الذي يطبقه مدير مدرسة بالمدرسة الثانوية ٢ بانيو وانجي، باستخدام أسلوب قيادة ديمقراطي.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian

Kepemimpinan madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peran sangat besar dalam peningkatan atau pengembangan suatu madrasah, seperti mutu sumber daya guru. Seiring bertambahnya tahun jumlah madrasah di Indonesia terus meningkat. Berdasarkan data statistik pendidikan Islam tahun 1997, jumlah madrasah di Indonesia sebanyak 47.988 buah, kemudian pada tahun 2020 jumlah madrasah menjadi 82.128 buah, dengan jumlah siswa 10.007.450 anak.<sup>3</sup> Data tersebut menunjukkan adanya kenaikan madrasah sekitar 72% selama 23 tahun, atau rata-rata setiap tahun naik 3%.

Jumlah guru madrasah saat ini sebanyak 655.057 orang. Terdiri dari 266.696 guru madrasah berjenis kelamin laki-laki dan 388.361 guru madrasah perempuan. Jumlah guru pada RA (Raudhatul Athfal) sebanyak 89.262 orang dengan rincian 4.982 orang guru laki-laki dan 84.280 guru perempuan. Guru di jenjang MI (Madrasah Ibtidaiyah) sebanyak 227.709 orang. Terdiri dari 91.072 orang guru laki-laki dan 136.637 guru perempuan. Sementara itu jumlah guru pada MTs (Madrasah Tsanawiyah) sebanyak 224.400 guru. Terdiri dari 111.421 orang guru laki-laki dan 112.979 guru perempuan. Sedangkan jumlah guru di jenjang MA (Madrasah Aliyah) sebanyak 113.686 orang dengan rincian 59.221

---

<sup>3</sup> Emis Dashboard, *Rekapitulasi Data Pokok Pendidikan Islam (Madrasah)*, <http://emispendis.kemenag.go.id/dashboard/>, Diakses pada Tanggal 17 November 2020 Pukul 20.33 WIB.



orang guru laki-laki dan 54.465 guru perempuan. Bila dipresentasikan berdasarkan jenis kelamin, maka jumlah guru laki-laki sebanyak 40,7% dan guru perempuan sebanyak 59,3%.<sup>4</sup>

Sekolah atau madrasah yang terkenal atau maju tidak lepas dari pemimpin yang mempunyai pemikiran yang maju dan selalu berkembang. Kepemimpinan di suatu madrasah yang efektif sangat dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin. Salah satu penyebab maju atau tidaknya madrasah terletak pada kepemimpinan dari pemimpin madrasah (kepala madrasah). Kepala madrasah yang sukses adalah kepala madrasah yang mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya (guru dan karyawan). Kepala madrasah harus mampu memberikan pengaruh positif bagi bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan yang telah diarahkan, guna untuk mencapai tujuan madrasah yang telah ditetapkan sebelumnya,

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, dimana bawahan akan melakukan apa yang menjadi kehendak pemimpin walaupun secara pribadi bawahan tersebut tidak menyukainya.<sup>5</sup> Keberhasilan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki akan menunjang terbentuknya suatu gaya kepemimpinan yang efektif. Keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin (kepala madrasah) membawa pengaruh besar terhadap kelangsungan kegiatan dan perkembangan organisasi (madrasah). Gaya

---

<sup>4</sup> *Ibid.*,

<sup>5</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*. (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 213.

kepemimpinan madrasah adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan madrasah.

Pada umumnya kondisi madrasah dilihat dari sarana pembelajaran, kondisi kualitas pendidik, tenaga kependidikan dan kondisi pembiayaan. Pada umumnya, madrasah masih memprihatinkan dibandingkan dengan lembaga pendidikan sekolah lainnya. Kondisi madrasah yang memprihatinkan ini mengakibatkan daya saing madrasah menjadi lemah, yang pada gilirannya madrasah kurang memperoleh perhatian masyarakat dibanding dengan sekolah umum.

Pengembangan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan merupakan hal yang tidak bisa ditawar lagi. Hal ini sesuai dengan kebutuhan di lapangan yang menuntut pengelola pendidikan agar dapat membuat perencanaan, pengorganisasian, melaksanakan, dan evaluasi pendidikan secara mandiri sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 serta Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Perundang-undangan tersebut menuntut penataan manajemen dalam berbagai jalur dan jenjang pendidikan serta mutu tenaga pendidik sesuai dengan standar pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga tujuan masyarakat segera terwujud. Dalam studi keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin lembaga sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah selaku *top leader* mempunyai wewenang dan kekuasaan serta strategi kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan bawahannya

secara professional. Lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas (mutu) pendidikan.<sup>6</sup>

Berbagai upaya harus dipikirkan dan dilaksanakan oleh kepala madrasah guna meningkatkan kualitas pendidikan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan. Namun karena bidang pendidikan sangat luas cakupannya, maka perlu pembatasan pendidikan di madrasah. Ada banyak faktor yang dapat menentukan kualitas pendidikan dalam usaha pengembangan sumber daya manusia.

Untuk mendukung kemajuan madrasah juga tidak kalah pentingnya mengenai kompetensi professional guru, yaitu kemampuan dasar untuk menjalankan tugas secara professional. Guru harus mengetahui dan menguasai materi yang harus diajarkan, mempunyai kemampuan menganalisis materi yang diajarkan, dan menghubungkannya dengan konteks komponen-komponen secara keseluruhan, mengetahui dan dapat menerapkan berbagai pendekatan dan metode pembelajaran sesuai dengan kebutuhan, di samping mengetahui, dan terampil memanfaatkan berbagai media serta alat pembelajaran yang relevan dengan bahan ajar yang akan diajarkan.

Sumber Daya Manusia sangat diperlukan dan merupakan hal yang sangat vital jika sebuah lembaga menginginkan terjadinya peningkatan kualitas

---

<sup>6</sup> Umayah, Siti, *Upaya Guru dan Kepala sekolah dalam Meningkatkan daya Saing Madrasah*, Mudarrisa: Saing Madrasah, 2015, (Siti Umayah, Vol. 7, No. 2, Desember 2015: 259-288, DOI: 10.18326/mudarrisa.v7i2.259-288, hlm. 263-264.

pendidikan. Untuk memperoleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik harus melakukan peningkatan terhadap mutu guru sehingga akan memperoleh hasil yang sesuai dengan apa yang menjadi tujuan lembaga pendidikan itu sendiri.

Dalam kaitannya dengan kegiatan Pendidikan unsur yang paling penting menentukan ketercapaian tujuan adalah sumber daya guru. Guru merupakan komponen yang layak mendapatkan perhatian karena baik ditinjau dari segi posisi yang ditempati dalam struktur organisasi pendidikan maupun dilihat dari tugas dan kewajiban yang diemban, guru merupakan pelaksana terdepan yang dapat menentukan dan mewarnai proses belajar mengajar serta kualitas Pendidikan umumnya. Guru di sekolah adalah pusat bagi produktifitas sekolah dan kualitas untuk kerja guru merupakan faktor utama yang mempengaruhi proses belajar mengajar. Kualitas Pendidikan lulusan suatu sekolah sering kali dipandang tergantung pada peran guru dan pengelolaan komponen yang terkait dalam proses belajar mengajar.<sup>7</sup>

Karena peningkatan sumber daya manusia khususnya guru di Lembaga Pendidikan sangat penting, maka diperlukan langkah dan upaya strategis dalam pengembangan kualitasnya. Namun kenyataan di lapangann tantangan yang dihadapi oleh madrasah sangat kompleks, selama ini tampak bahwa sebagian besar sekolah belum dikelola secara memadai, untuk mengadakan perbaikan atau upaya profesionalisme umumnya masih sangat sederhana terutama

---

<sup>7</sup> Rizkiyatul Laili, Tesis: “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru (Studi Kasus di SMAN 1 Tumpang)*”, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang), hlm. 4-5.

masalah yang berkaitan dengan kompetensi guru yang pedagogic, kepribadian, social dan professional.<sup>8</sup>

Dalam rangka pengembangan dan peningkatan sumber daya guru di Lembaga pendidikan diperlukan metode, bentuk, tehnik, dan upaya strategis untuk mewujudkan sumber daya guru yang bermutu, professional dan memiliki komitmen yang tinggi. Hal itu guna untuk menanggulangi penurunan mutu sumber daya guru yang selama ini menjadi salah satu problem Pendidikan. Penurunan tersebut dapat berimplikasi pada menurunnya kualitas Pendidikan di madrasah. Jika kepemimpinan madrasah baik maka sumber daya guru di madrasah menjadi bermutu dan daya saing madrasah akan meningkat juga.

Krisis pendidikan yang terjadi di Indonesia salah satu penyebabnya diantaranya adalah kurang profesionalnya guru. Guru belum mampu menunjukkan kinerja (*work performance*) yang memadai, belum mempunyai kemampuan yang inovatif untuk membawa madrasah yang ditempati menjadi sebuah institusi yang dinamis dan mampu menjawab kebutuhan masyarakat. Untuk itu diperlukan figur guru yang inovatif dan kreatif serta mempunyai komitmen yang kuat untuk memajukan lembaga pendidikan yang ditempati.

Di antara madrasah yang memiliki sumber daya guru yang bermutu adalah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Banyuwangi. Bermutunya sumber daya guru ini terlihat dari prestasi yang diperoleh siswa-siswanya, baik prestasi akademik maupun prestasi non akademik. Salah satu prestasi non akademik yang diperoleh siswa MAN 2 Banyuwangi yaitu juara 3 lomba cipta baca puisi HSN

---

<sup>8</sup> Ibid, hlm. 5.

2020 yang diselenggarakan oleh IPNU IPPNU Universitas Negeri Malang yang diumumkan pada tanggal 10 November 2020. Dan salah satu prestasi akademik yang diperoleh siswa MAN 2 Banyuwangi yaitu juara harapan 1 National Geography Competition yang diselenggarakan oleh Fakultas Geografi Universitas Negeri Malang yang diumumkan pada tanggal 15 November 2020.<sup>9</sup>

Dengan adanya masalah-masalah seperti di atas inilah yang menarik perhatian untuk diteliti. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka fokus penelitian dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana nilai-nilai kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi?
2. Bagaimana perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan nilai-nilai kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi.

---

<sup>9</sup> MAN 2 Banyuwangi, *Prestasi Siswa*, man2banyuwangi.sch.id, diakses pada tanggal 18 November 2020 pukul 23.22 WIB.

2. Untuk mengetahui perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini nantinya penulis mengharap dapat digunakan dan bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi terkait, antara lain:

##### **a. Manfaat Teoritis**

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan nantinya dapat memperkuat dasar teori kepemimpinan dan menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya dan bagi lembaga yang menyiapkan calon guru dapat dijadikan sebagai bahan kajian.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan nantinya dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam implementasi teoritik terkait peningkatan mutu sumber daya guru yang ada di Sekolah/Madrasah.

##### **b. Manfaat Praktis**

Secara praktis penelitian yang nantinya dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi baik secara praktis kepada pihak-pihak yang terkait yaitu:

##### **1) Bagi Madrasah**

Sebagai wahana peningkatan wawasan keilmuan manajemen pendidikan islam khususnya dalam aspek kepemimpinan Islam. Dan penulis disini berharap nantinya penulisan ini dapat digunakan sebagai media informasi bagi Lembaga Madrasah, mengenai kepemimpinan kepala madrasah yang dapat menjadikan peningkatan mutu sumber daya guru.

## 2) Bagi Kepala Madrasah

Penulis mengharapkan penelitian ini nantinya dapat dijadikan bahan acuan atau informasi baru bagi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru.

## 3) Bagi Guru

Penulis mengharapkan kepada guru nantinya untuk dijadikan sebagai masukan dan informasi bagi guru untuk membantu kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru.

## 4) Bagi Peneliti Selanjutnya

Dari hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menambah informasi dalam hal bimbingan dan pengawasan yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru yang dapat digunakan sebagai data pembandingan dan rujukan dengan menambah atau pun mengubah variabel lain yang dapat menyempurnakan penelitian ini.

## **E. Orisinalitas Penelitian**

Penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah dan mutu sumber daya guru sudah pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Namun fokus penelitian sebagaimana yang diajukan peneliti belum pernah dilakukan. Dibawah ini peneliti akan menyajikan penelitian sebelumnya yang relevansi dengan penelitian ini, diantaranya:

Penelitian pertama dari Rizkiyatul Laili (2015), tesisnya berjudul *“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya*



*Guru (Studi Kasus di SMAN 1 Tumpang)*”.<sup>10</sup> Persamaan dengan yang penulis teliti adalah sama-sama mengangkat tentang kepemimpinan kepala madrasah dan mutu sumber daya guru. Perbedaannya terletak pada lokasi, yaitu di SMAN 1 Tumpang yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan Tinggi (kemendikti) sedangkan penulis melakukan penelitian di MAN 2 Banyuwangi yang berada di bawah naungan Kementerian Agama (Kemenag).

Penelitian kedua dari Nurul Khikmah (2008), skripsinya berjudul *“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan MAN Pasuruan”*.<sup>11</sup> Penelitian ini mempunyai kesamaan dengan yang penulis teliti yaitu sama-sama mengangkat tentang kepemimpinan kepala madrasah. Dan perbedaannya pada mutu Pendidikan dan lokasi penelitiannya. Pada penelitian ini fokus pada mutu pendidikannya, sedangkan penulis fokus pada mutu sumber daya guru. Lokasi penelitian ini di MAN Pasuruan yang berbeda kabupaten dengan yang diteliti penulis meskipun jenjangnya sama dan keduanya berada di bawah naungan Kementerian Agama.

Penelitian ketiga dari Mim Saiful Hadi (2018), tesisnya berjudul *“Pereanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di Sekolah (Studi Multisitus di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo)”*.<sup>12</sup> Penelitian ini mempunyai kesamaan dengan yang penulis teliti

---

<sup>10</sup> Rizkiyatul Laili, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru (Studi Kasus di SMAN 1 Tumpang)*, (Malang: Tesis UIN Malang, 2015).

<sup>11</sup> Nurul Khikmah, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan MAN Pasuruan*, (Malang: Skripsi UIN Malang, 2008).

<sup>12</sup> Mim Saiful Hadi, *Pereanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di Sekolah (Studi Multisitus di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo)*, (Malang: Tesis UIN Malang, 2018).

yaitu sama-sama untuk meningkatkan mutu sumber daya guru. Tetapi ada perbedaannya pada perencanaan strategis dan juga lokasinya, yaitu di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo yang merupakan sekolah menengah pertama berbasis islami dan berada dibawah naungan Kementerian Pendidikan Tinggi (kemendikti) sedangkan penulis melakukan penelitian di MAN 2 Banyuwangi yang merupakan sederajat dengan sekolah menengah atas dan berada di bawah naungan Kementerian Agama (Kemenag).

Penelitian keempat dari Vajar Vahrudin (2008), dengan skripsi berjudul *“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Ma’arif Nahdlotul Ulama Kota Blitar”*.<sup>13</sup> Penelitian ini Penelitian ini mempunyai kesamaan dengan yang penulis teliti yaitu sama-sama mengangkat tentang kepemimpinan kepala madrasah. Dan perbedaannya pada profesionalisme guru dan lokasi penelitiannya. Pada penelitian ini fokus pada profesionalisme guru, sedangkan penulis fokus pada mutu sumber daya guru. Lokasi penelitian ini di Madrasah Aliyah Ma’arif Nahdlotul Ulama Kota Blitar yang berbeda kabupaten dengan yang diteliti penulis meskipun jenjangnya sama dan keduanya berada di bawah naungan Kementerian Agama.

Penelitian kelima dari Azizil Alim (2015), judul tesis adalah *“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2”*.<sup>14</sup> Persamaan dengan yang penulis teliti yaitu sama-sama kepemimpinan kepala madrasah. Dan perbedaannya pada

---

<sup>13</sup> Vajar Vahrudin, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Ma’arif Nahdlotul Ulama Kota Blitar*, (Malang: Skripsi UIN Malang, 2008)

<sup>14</sup> Azizil Alim, judul tesis adalah *“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2”*, (Malang: tesis UIN Malang, 2015)

mutu Pendidikan dan lokasi penelitiannya. Pada penelitian ini fokus pada mutu pendidikannya, sedangkan penulis fokus pada mutu sumber daya guru. Lokasi penelitian ini di MIN Malang 2 yang berbeda jenjang dengan yang akan penulis teliti. Dari penjelasan diatas dapat peneliti uraikan dalam bentuk tabel di bawah ini:

**Tabel 1.1**

**Orisinalitas Penelitian**

<b>No</b>	<b>Nama Peneliti, Tahun dan Jenis Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Orisinalitas Penelitian</b>
1.	Rizkiyatul Laili, 2015, Tesis	a. Kepemimpinan Kepala Madrasah b. Mutu Sumber daya Guru	Obyeknya di SMAN 1 Tumpang	Fokus pada nilai-nilai dan perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru
2.	Nurul Khikmah, 2008, Skripsi	Kepemimpinan Kepala Madrasah	a. Meningkatkan mutu Pendidikan b.Obyeknya di MAN Pasuruan	1) Meningkatkan mutu sumber daya guru 2) Fokus pada nilai-nilai dan perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru
3.	Mim Saiful Hadi, 2018, Tesis	Peningkatan mutu sumber daya guru	a. Perencanaan strategis b.Obyeknya di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo	Fokus pada nilai-nilai dan perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru

4.	Vajar Vahrudin, 2008, Skripsi	Kepemimpinan Kepala Madrasah	a. Profesionalisme Guru b. Obyeknya di Madrasah Aliyah Ma'arif Nahdlotul Ulama Kota Blitar	1) Meningkatkan mutu sumber daya guru 2) Fokus pada nilai-nilai dan perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru
5.	Azizil Alim, 2015, Tesis	Kepemimpinan Kepala Madrasah	a. Mutu sumber daya guru b. Obyeknya di MIN 2 Malang	1) Jenjang yang diteliti adalah madrasah Aliyah 2) Fokus pada nilai-nilai dan perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru

## F. Definisi Istilah

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan mengenai cara-cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur atau mengoperasionalkan (*construct*) menjadi variabel penelitian yang dapat dituju.<sup>15</sup> Berdasarkan judul diatas, berikut adalah definisi operasional dari variabel penelitian ini:

### a. Kepemimpinan kepala madrasah

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan kemampuan kepala madrasah untuk mempengaruhi bawahan (para guru dan karyawan) agar mau melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya tanpa merasa terbebani agar tujuan madrasah yang telah direncanakan dapat tercapai.

### b. Mutu Sumber Daya Guru

<sup>15</sup> Indriantiro, Nur & Bambang Supomo, *Metode Penelitian Bisnis (Akuntansi dan Bisnis)*, (Yogyakarta: BPFE, 2002), hlm. 348.

Standart atau kadar tentang sumber daya guru disuatu Lembaga Pendidikan.

c. Nilai kepemimpinan

Adalah suatu sifat atau hal yang harus ada pada diri pemimpin dan menjadi pedoman dari perilaku pemimpin.

d. Perilaku kepemimpinan

Adalah tingkah laku atau aplikasi dari nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh pemimpin.

e. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Banyuwangi

Suatu jenjang pendidikan menengah pada pendidikan di Indonesia yang sederajat dengan Sekolah Menengah Atas (SMA) dan berstatus negeri. Sekolah ini merupakan MAN kedua yang berada di kabupaten banyuwangi. Madrasah ini dulu bernama MAN Genteng karena terletak di kecamatan Genteng. Dan sekarang MAN Genteng sudah tidak ada karena diganti dengan MAN 2 Banyuwangi.

## **G. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan merupakan garis besar pembahasan dalam dalam tiap BAB apada penelitian dan dideskripsikan dalam bentuk narasi oleh peneliti. Berdasarka juduul penelitian di atas, berikut sistematik pembahasan dari penelitian ini:

### **BAB I Pendahuluan**

Pada BAB I fokus untuk menjelaskan alasan peneliti mengambil judul Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru di MAN 2 Banyuwangi. Penjelasan terdapat pada konteks penelitian yang berisi masalah, data, teori, dan penelitian terdahulu yang dijadikan acuan pengambilan judul ini. BAB ini berisi konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan. Pada BAB ini diharapkan peneliti telah mampu menjelaskan gambaran awal dari penelitian yang dilakukan.

## BAB II Kajian Teori

Pada BAB II menjelaskan secara singkat namun mencakup semua dari indicator yang terdapat pada judul penelitian. Pada BAB ini terdiri dari landasan teori dan kerangka berfikir. Pada landasan teori mencakup 2 sub bab yaitu pada sub bab pertama peneliti menjelaskan tentang kepemimpinan kepala madrasah yang terdiri dari pengertian kepemimpinan kepala madrasah, syarat-syarat kepemimpinan, macam gaya kepemimpinan madrasah, nilai kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, serta peran dan fungsi kepemimpinan kepala madrasah. Sub bab kedua menjelaskan tentang mutu sumber daya guru yang terdiri dari pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM), pengertian mutu sumber daya guru, tujuan peningkatan mutu sumber daya guru, proses peningkatan mutu sumber daya guru, dan strategi peningkatan mutu sumber daya manusia. Pada kerangka berfikir terdiri dari judul penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, dan teknik pengumpulan data penelitian.

### BAB III Metodologi Penelitian

Dalam BAB ini diuraikan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian ini. Secara berturut-turut dijelaskan tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, subyek penelitian, data dan sumber data, Teknik pengumpulan data, uji keabsahan data, analisis data, dan prosedur penelitian.

### BAB IV Paparan Data dan Hasil Penelitian

Pada BAB ini membahas dua sub bab yaitu objek penelitian serta paparan data dan hasil penelitian. Obyek penelitian berisi tentang obyek penelitian yang terdiri dari selayang pandang MAN 2 Banyuwangi; visi, misi, dan tujuan MAN 2 Banyuwangi; letak geografis MAN 2 Banyuwangi; keadaan fisik bangunan MAN 2 Banyuwangi; keadaan siswa MAN 2 Banyuwangi; keadaan sumber daya guru MAN 2 Banyuwangi; kegiatan ekstrakurikuler MAN 2 Banyuwangi; struktur kepengurusan organisasi MAN 2 Banyuwangi; dan program unggulan MAN 2 Banyuwangi. Paparan data dan hasil penelitian membahas tentang nilai-nilai kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru dan perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi.

### BAB V Pembahasan Hasil Penelitian

BAB ini dijelaskan tentang pembahasan dari hasil yang telah diperoleh selama melakukan penelitian.

## BAB VI Penutup

Pada BAB ini berisikan kesimpulan yang merupakan hasil dari pembahasan permasalahan pada bab-bab sebelumnya serta saran-saran yang diberikan oleh penulis berupa pemikiran-pemikiran yang diharapkan bermanfaat bagi aktivitas sekolah/madrasah yang berkaitan dengan hasil penelitian.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

###### **a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Pengertian kepemimpinan banyak dikemukakan oleh para ahli menurut sudut pandangnya masing-masing, definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Menurut Sutrisno, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, dimana bawahan akan melakukan apa yang menjadi kehendak pemimpin walaupun secara pribadi bawahan tersebut tidak menyukainya.<sup>16</sup>

Menurut Purwanto, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar orang yang dipengaruhinya mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.<sup>17</sup> Sedangkan menurut Wahyudi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola

---

<sup>16</sup> Edy Sutrisno, *Op.Cit*, hlm. 213.

<sup>17</sup> Purwanto, *Tujuan Pendidikan dan Hasil Belajar*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 26.

pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.<sup>18</sup>

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya tanpa merasa terbebani agar tujuan yang telah direncanakan dalam organisasi tersebut dapat tercapai.

Kepemimpinan dipahami sebagai segala daya dan upaya bersama untuk menggerakkan semua sumber dan alat (*resources*) yang tersedia dalam suatu organisasi. *Resources* tersebut dapat digolongkan menjadi dua garis besar, yaitu *human resources* dan *non-human resources*. Dalam lembaga pendidikan yang termasuk salah satu unit organisasi juga terdiri dari berbagai unsur atau sumber dan manusialah yang merupakan unsur terpenting.<sup>19</sup>

Apabila kita kaji dalam Al-Qur'an, ada beberapa ayat yang mengisyaratkan tentang kepemimpinan, diantaranya ayat tersebut:

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْ لَنَا لِمُنْقِيْنَ  
إِمَامًا (٧٤)

Artinya: “Dan orang-orang yang berkata: Ya Tuhan kami, anugrahkan kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati

<sup>18</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 120.

<sup>19</sup> Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hlm. 29-30.

(kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertaqwa.” (Q.S. Al-Furqon: 74).

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۖ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۖ  
قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ (١٢٤)

Artinya: “Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim".” (Q.S. Al-Baqarah: 124).

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ  
وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ (٧٣)

Artinya: “Dan Kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami, dan Kami wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan shalat, dan menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami mereka menyembah.” (Q.S. Al-Anbiya’: 73).

Dari beberapa ayat dan definisi tentang kepemimpinan, dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan proses yang berisi rangkaian kegiatan yang melibatkan sekelompok orang, yang dalam proses tersebut terjadi aktivitas mempengaruhi, memotivasi, menggerakkan dan mengarahkan pikiran dan perasaan pihak lain ke arah tujuan yang telah disepakati bersama.

Definisi-definisi tentang kepemimpinan, setidaknya mengandung empat implikasi penting tentang kepemimpinan, yaitu:

*Pertama*, kepemimpinan melibatkan orang lain. Kepemimpinan tidak bisa berdiri sendiri tapi harus ada orang lain yang terlibat didalamnya, baik sebagai karyawan atau pengikut (umat) yang akan menerima pengarahan dari pimpinan.

*Kedua*, kepemimpinan mengharuskan distribusi kekuasaan. Dalam kepemimpinan, seorang pemimpin tidak seharusnya memegang kekuasaan secara penuh, tetapi ia harus membagi-bagi kekuasaannya dengan anggota kelompok di bawahnya. Sekalipun demikian, ia tetap mempunyai kekuasaan lebih besar daripada yang lainnya.

*Ketiga*, kepemimpinan harus mempunyai pengaruh. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak akan berarti apa-apa. Pemimpin yang memiliki kemampuan mempengaruhi anggota kelompoknya akan lebih mudah mengarahkan mereka ke arah tujuan yang ingin dicapai.

*Keempat*, kepemimpinan berkaitan dengan nilai. Dengan kata lain bahwa seorang pemimpin haruslah bermoral, pemimpin yang menyampingkan aspek moral dalam kepemimpinannya cenderung akan bersikap melanggar aturan dan etika etika yang ada.<sup>20</sup>

Kepala Madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala dan madrasah”. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah

---

<sup>20</sup> M. Fahim Tharaba, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang: CV. Dream Litera Buana, 2016), hlm. 4-5.

lembaga. Sedangkan madrasah berasal dari bahasa arab dari kata darasa, yadrusu, darsan wa darusun wa diri satun, yang berarti: terhapus, hilang bekasnya, menghapus, menjadikan usang, melatih, mempelajari. Di lihat dari pengertian ini, maka madrasah berarti merupakan tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan atau memberantas kebodohan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.<sup>21</sup>

Kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan Pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala Madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan Sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, dan mampu melaksanakan peranan Kepala Madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.<sup>22</sup>

Dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala madrasah merupakan kemampuan kepala madrasah untuk mempengaruhi bawahan (para guru dan karyawan) agar mau melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya tanpa merasa terbebani agar tujuan madrasah yang telah direncanakan dapat tercapai.

---

<sup>21</sup> Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam: di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 183-184.

<sup>22</sup> Wasty Sumanto dan Hendayat Soetopo, *kepemimpinan dalam pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, t.t), hlm. 18.

## **b. Syarat-syarat Pemimpin**

Pemimpin pendidikan untuk memegang jabatan yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai pemimpin yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani, dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Akan tetapi pada bagian ini yang akan dikemukakan hanyalah persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang pemimpin yang baik.

Persyaratan-persyaratan tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Rendah hati dan sederhana
- b) Bersifat suka menolong
- c) Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- d) Percaya kepada diri sendiri
- e) Jujur, adil dan dapat dipercaya
- f) Keahlian dalam jabatan.<sup>23</sup>

## **c. Gaya Kepemimpinan**

Menurut pendapat Nawawi, gaya kepemimpinan diartikan sebagai "perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya".<sup>24</sup> Menurut Kartono, gaya kepemimpinan adalah "sifat,

---

<sup>23</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 136.

<sup>24</sup> Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungnagn Perusahaan dan Industri*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), hlm. 115.

kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain".<sup>25</sup> Sementara itu, Hersey menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah "pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan), dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain".<sup>26</sup>

Maka dapat disimpulkan bahwa, gaya kepemimpinan adalah suatu cara, sikap, dan perbuatan yang digunakan oleh pemimpin (kepala madrasah) untuk mempengaruhi pikiran bawahannya agar sejalan dengannya dan mau mengikuti pemimpin (kepala madrasah) untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut *contingensi theory leadership* menyatakan bahwa ada kaitannya antara gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu yang dipersyaratkan. Menurut teori ini seseorang pemimpin yang efektif, jika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang terjadi. Pendekatan ini menyarankan bahwa diperlukan dua perangkat perilaku tugas dan berlaku hubungan. Dengan perangkat ini, maka kemungkinan akan melahirkan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

- a) Mengarahkan, gaya ini merupakan perilaku tugas tinggi, perilaku hubungan rendah,
- b) Menjual, perilaku tugas maupun perilaku hubungan sama tinggi,
- c) Ikut serta perilaku tugas rendah sedang perilaku hubungan tinggi, dan
- d) Mendelegasikan baik perilaku tugas maupun hubungan sama rendah.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 34.

<sup>26</sup> Hersey, *Kunci sukses Pemimpin Situasional*, (Jakarta: Delaprasata, 2004), hlm. 29.

<sup>27</sup> Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: ALFABETA, 2010), hlm. 180.

Secara teoritis tipe kepemimpinan yang pokok dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu: Otokratis, Demokratis, dan Laissez Fire.<sup>28</sup>

#### 1) Kepemimpinan Otokratis

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggotanya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang, penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban bawahan adalah hanya mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki musyawarah, rapat hanyalah sebagai sarana untuk menyampaikan instruksi-instruksi. Setiap perbedaan pendapat diantara para anggotanya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan atau pelanggaran disiplin instruksi yang telah ditetapkan. Jika ada anggota yang tidak taat akan diberi hukuman dan jika ada yang taat dan patuh akan diberi penghargaan bahkan dianak emaskan.

Kepemimpinan otoriter tersebut mempunyai dampak negatif dalam kehidupan organisasi, antara lain: 1) anggota akan menjadi mengekor yang tidak mampu dan tidak mau berinisiatif, takut mengambil keputusan, dan mematikan kreatifitas, 2) kesediaan anggota dalam melaksanakan tugas didasari oleh perasaan takut dan tertekan, 3) organisasi menjadi statis,

---

<sup>28</sup> Muwahid Shulhan & Soim, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2013), hlm. 134.



karena pimpinan tidak menyukai perubahan, perkembangan biasanya datang dari para anggotanya.<sup>29</sup>

Jadi kepemimpinan otokratis ini adalah gaya yang semua keputusan ada di tangan memimpin atau atasan, bawahan hanya mengikuti apa yang dikatakan oleh pemimpin.

## 2) Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis selalu berada ditengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahnya selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.<sup>30</sup>

Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya. Juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya.

Pemimpin demokratis mempunyai kepercayaan diri sendiri dan menaruh perhatian dan kepercayaan pada anggota bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Pemimpin yang demokratis selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, selalu

---

<sup>29</sup> Ibid

<sup>30</sup> Ibid, hlm. 137

membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya.<sup>31</sup>

Jadi kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang setiap akan mengambil keputusan selalu melakukan musyawarah Bersama terlebih dahulu antara atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### 3) Kepemimpinan Laizes Faire

Dalam kepemimpinan Laizes Faire, sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya. Pemberian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggotanya tanpa ada petunjuk atau saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan diantara anggota kelompok.

Dengan demikian mudah terjadi kekacauan. Tingkat keberhasilan organisasi dengan kepemimpinan laissez faire ini disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.

Dalam tipe kepemimpinan laizes faire ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> Ibid, hlm. 136

Jadi kepemimpinan *laissez faire* adalah gaya kepemimpinan yang semua keputusan diserahkan kepada bawahannya, atasan hanya sebagai symbol saja tidak dapat mengambil keputusan.

**Tabel 2.1**

**Kekurangan dan Kelebihan Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis,  
dan Laissez Fire**

No.	Gaya Kepemimpinan	Kekurangan	Kelebihan
1.	Otokratis	a. Suasana kaku, mencekam dan menakutkan karena sifat keras dari pemimpin b. Menimbulkan permusuhan, keluhan dan rawan terjadi perpindahan karena bawahan tidak merasa nyaman c. Bawahan akan merasa tertekan karena apabila terjadi perbedaan pendapat, pemimpin akan menganggapnya sebagai pembangkangan dan kelicikan d. Kreativitas dari bawahan sangatlah minim karena tidak diberikan kesempatan mengajukan pendapat e. Mudahnya melahirkan kubu oposisi karena dominasi pemimpin yang berlebihan f. Disiplin yang terjadi seakan-akan karena ketakutan dan hukuman bahkan pemecatan dari atasan g. Pengawasan dari pemimpin hanya bersifat	a. Keputusan akan diambil dengan cepat karena mutlak hak pemimpin, tak ada bantahan dari bawahan b. Pemimpin yang bersifat otokratis pasti bersifat tegas, sehingga apabila terjadi kesalahan dari bawahan maka pemimpin tak segan untuk menegur c. Mudah dilakukan pengawasan

		mengontrol, apakah perintah yang diberikan sudah dijalankan dengan baik oleh anggotanya.	
2.	Demokratis	<p>a. Proses pengambilan keputusan akan berlangsung lama karena diambil secara musyawarah</p> <p>b. Sulitnya dalam pencapaian kata mufakat karena pendapat setiap orang jelas berbeda</p> <p>c. Akan memicu konflik apabila keputusan yang diambil tidak sesuai dan apabila ego masing-masing anggota tinggi</p>	<p>a. Hubungan antara pemimpin dan bawahan harmonis dan tidak kaku</p> <p>b. Keputusan dan kebijaksanaan diambil melalui diskusi sehingga bawahan akan merasa dihargai dan dibutuhkan peranannya</p> <p>c. Mengembangkan daya kreatif dari bawahan karena dapat mengajukan pendapat dan saran</p> <p>d. Bawahan akan merasa percaya diri dan nyaman sehingga bisa mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk menyelesaikan tugasnya</p> <p>e. Bawahan akan merasa bersemangat karena merasa diperhatikan</p> <p>f. Tidak mudah lahir kubu oposisi karena pemimpin dan bawahan sejalan.</p>
3.	Laissez Fire	<p>a. Pemimpin membiarkan bawahan untuk bertindak sesuka hati karena tidak ada control</p> <p>b. Mudah terjadi kecauan dan bentrokan</p> <p>c. Tujuan organisasi akan sulit tercapai apabila bawahan tidak memiliki inisiatif yang tepat dan dedikasi tinggi</p>	<p>a. Keputusan ada di tangan bawahan sehingga bawahan bisa bersikap mandiri dan memiliki inisiatif</p> <p>b. Pemimpin tidak memiliki dominasi besar</p> <p>-Bawahan tidak akan merasa tertekan dalam menjalankan tugas.<sup>33</sup></p>

<sup>33</sup> Rizqiyahratna, *Tipe-tipe Kepemimpinan Beserta Kelebihan dan Kekurangannya*, <https://www.google.com/amp/s/rizqiyahratna.wordpress.com/2015/04/01/tipe-tipe-kepemimpinan-beserta-kelebihan-dan-kekurangannya/amp/>, diakses pada Tanggal 08 Oktober 2020 pukul 13.42 WIB.

Dari beberapa tipe kepemimpinan tersebut, dalam prakteknya dapat saling mengisi, terutama antara kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan demokratis. Dengan kata lain dalam kepemimpinan masih diperlukan kepemimpinan otoriter walaupun sifatnya yang lebih lunak. Sifat otoriter tersebut diperlukan sebagai perwujudan kesatuan perintah agar tidak membingungkan. Disamping itu dalam batas-batas tertentu kepemimpinan otoriter masih sangat diperlukan dalam kegiatan mengontrol dan pengawasan.<sup>34</sup>

Dari ketiga gaya kepemimpinan di atas harus ada disetiap kepemimpinan di suatu Lembaga Pendidikan, baik Lembaga Pendidikan formal, nonformal, maupun informal.

#### **d. Nilai Kepemimpinan**

Menurut KBBI, nilai adalah sifat-sifat (hal-hal) yang penting atau berguna bagi manusia.<sup>35</sup> Jadi, nilai kepemimpinan adalah sifat atau hal yang harus dimiliki oleh pemimpin sebagai pedoman perilaku yang berguna untuk bawahannya dan organisasi yang dipimpinnya. Nilai kepemimpinan menurut Muhammad Walid dalam jurnalnya ada tiga yaitu nilai spiritual, nilai professional, dan nilai humanis.

##### **1. Nilai-nilai dan Keyakinan Spiritual**

Nilai-nilai spiritual dan komitmen keagamaan yang kuat kepala madrasah banyak terartikulasikan dalam proses dan prosedur pengelolaan madrasah unggulan. Nilai-nilai spiritual kepala madrasah diantaranya adalah

---

<sup>34</sup> *Ibid*, hlm. 137

<sup>35</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online, <https://kbbi.we.id/nilai>. Diakses pada tanggal 15 Februari 2021 pukul 09.05 WIB.

optimis dan percaya diri, ikhlas dan tawakkal, rendah hati (tawadlu) dan empat sifat Rasul.<sup>36</sup>

a) Optimis dan percaya diri

Optimis dapat diartikan sebagai keyakinan untuk menghasilkan manfaat dari apa yang dikerjakan, karena apa yang dikerjakan pasti tidak akan sia-sia. Optimis berarti meyakini bahwa apa yang dikerjakan untuk melakukan perubahan pasti berhasil. Dengan optimistis yang diyakini oleh pimpinan akan menumbuhkan rasa optimis pula pada anggota madrasah, sehingga akan berdampak pada kinerja untuk memperbaiki mutu madrasah. Nilai optimis dan percaya diri itulah yang menjadi landasan praktik kepemimpinan kepala madrasah unggulan.

Sikap optimis dan percaya diri kepala madrasah tersebut terinspirasi dari Qur'an Surat al-Ra'du Ayat 11:

.....إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ.....

Artinya “Allah tidak akan mengubah suatu kaum, sampai kaum tersebut mengubahnya sendiri”.

Nilai optimis juga dikembangkan kepala madrasah merujuk pada semboyan orang Jawa; “semua dapat dipelajari dan semua akan bisa dicapai dengan kesempurnaan manusia sebagai makhluk Allah”. Kepala madrasah juga seringkali menyebut semboyan Jawa, “semuanya adalah ilmu katon, kalau kita melihat bisa, maka kita akan yakin bisa”; “Allah

---

<sup>36</sup> Muhammad Walid, *Nilai dan Keyakinan, Kreatifitas, dan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah Neheri Malang 1 Kota Malang*, Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI (2018) Vol 5 (1): 107-132. <http://syekhnurjati.ac.id/jurnal/index.php/ibtida>. Hlm. 115.

telah menciptakan manusia yaitu sebaik-baik bentuk dan Allah menciptakan manusia adalah yang paling sempurna. Dengan kesempurnaan itulah maka manusia memiliki keyakinan yang kuat untuk bisa melakukan perubahan di madrasah”.<sup>37</sup>

b) Ikhlas dan tawakkal

Tawakkal dapat berarti bahwa seseorang memiliki sikap yang menempatkan kepercayaan kepada Allah atas apapun yang telah ia dilakukan. Kepala madrasah seharusnya berusaha sekuat mungkin untuk mencapai tujuan, dan selanjutnya menyerahkan hasilnya kepada yang Maha Kuasa. Ikhlas dapat digambarkan dengan logo kementerian agama dengan ungkapan ikhlas beramal; ikhlas dalam melakukan sesuatu. Dengan demikian, menginovasi madrasah menjadi unggulan tidak ada yang sia-sia dan harus dibarengi dengan hati yang ikhlas dan tawakkal. Dalam surat Ali Imran 159 disebutkan bahwa setelah berusaha semaksimal mungkin, maka hendaklah manusia tersebut bertawakkal dan berserah diri. Qur'an Surah Ali Imran Ayat 159 yang artinya: “Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”<sup>38</sup>

c) Rendah hati (Tawadlu)

Rendah hati atau tawadlu' adalah juga nilai yang dianut secara kuat oleh pimpinan madrasah, dan sangat mempengaruhi praktik-praktik

---

<sup>37</sup> Ibid, hlm. 115-116.

<sup>38</sup> Muhammad Walid, *Nilai-nilai Spiritual, Profesional, dan Humanis pada Kepemimpinan Kepala Madrasah Unggulan di Malang*, J-PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam, 2019, Vol. 5 No.2 Januari-Juni 2019, <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/jpai/>, hlm. 76-77.

kepemimpinannya. Tawadlu dapat diartikan rendah hati, tidak sombong dan tidak mau mengagungkan dirinya sendiri serta menerima ide, pendapat dan kritik dari orang lain. Nilai-nilai tersebut menjadi ukuran kualitas kepemimpinan seseorang. Kepala madrasah seringkali memposisikan dirinya harus banyak belajar dari kepala madrasah lain atau institusi lain. Kepala madrasah juga memiliki "kerendahan hati", dalam arti untuk tidak terlena oleh kesuksesan yang telah diraihinya dan senantiasa waspada menghadapi berbagai perubahan situasi dan perkembangan yang bisa jadi mempengaruhi daya tahan dan masa depan madrasah yang dipimpinnya.<sup>39</sup>

d) Empat sifat Rasul

Nilai kepemimpinan islami adalah nilai yang telah diteladani oleh Rasulullah SAW yang telah menerapkan teori manajemen dengan sifat-sifat utamanya yang tetap berpegang teguh pada ajaran Islam. Kepemimpinan Islam yang ideal telah diteladankan oleh sang Rosul pilihan, tentang karakteristik-karakteristik seorang pemimpin sebagaimana yang terdapat pada diri Rasulullah SAW, diantaranya adalah sebagai berikut:<sup>40</sup>

1) Siddiq

Sifat Rasulullah SAW yang benar dan jujur. Seorang pemimpin harus senantiasa berperilaku benar dan jujur dalam sepanjang kepemimpinannya. Kebenaran dan kesungguhan dalam berucap,

---

<sup>39</sup> Ibid, hlm. 77.

<sup>40</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (dari Teori ke Praktik)*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), hlm. 381.



bersikap, dan berjuang melaksanakan tugasnya. Benar juga dalam mengambil keputusan yang menyangkut visi dan misi, serta efektif dan efisien operasionalnya di lapangan.

## 2) Tabligh

Sifat Rasulullah SAW yang komunikatif dan argumentatif. Seorang pemimpin harus mempunyai cara penyampaian yang benar (berbobot) dan dengan tutur kata yang tepat. Artinya, berbicara dengan orang lain dengan sesuatu yang mudah dipahami.

## 3) Amanah

Sifat Rasulullah SAW yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Seorang pemimpin juga harus memelihara sebaik-baiknya apa yang diserahkan kepadanya, baik dari Tuhan maupun dari orang-orang yang dipimpinnya, sehingga tercipta rasa aman bagi semua pihak.

## 4) Fathonah

Sifat Rasulullah SAW yang memiliki intelektual, kecerdikan dan kebijaksanaan. Seorang pemimpin harus dapat menumbuhkan kreatifitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Serta memiliki kecerdasan yang mampu menciptakan kemampuan untuk menghadapi dan menanggulangi persoalan yang muncul seketika sekalipun.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Ibid, hlm. 382.

Nilai-nilai spiritual ini diyakini oleh kepala madrasah dan mendasari praktik kepemimpinannya, khususnya dalam pencapaian visi dan misi madrasah. Praktik-praktik kepemimpinan yang menunjukkan adanya nilai spiritual yang kuat tergambar dalam pola-pola penegakan norma-norma agama. Nilai spiritual tidak hanya menggambarkan nilai dan keyakinan yang melandasi perubahan, tetapi merupakan sebuah tuntutan organisasi melalui proses kepemimpinan.

## 2. Nilai-nilai dan Keyakinan Professional

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring pengertian profesional adalah bersangkutan dengan profesi; memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya.<sup>42</sup> Pada penelitian ini, kepala madrasah memiliki komitmen pada perubahan dan perubahan, disiplin, cinta prestasi dan keunggulan, dan keteladanan.

### a) Komitmen pada Pengembangan dan Perubahan

Kepala madrasah harus memiliki komitmen tinggi untuk selalu melakukan perubahan. Perubahan diyakini oleh kepala madrasah sebagai sesuatu yang semestinya dilakukan bilamana madrasah ingin tetap bertahan di era globalisasi, sebagaimana keyakinan yang terdapat pada diri kepala madrasah dan berdasar kepada al-Ra'du serta harus berangkat dari visi dan misi. Kepala madrasah juga mempunyai gagasan-gagasan inovatif untuk membuat perubahan dan pengembangan.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Profesional, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Profesional> , Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 19.11 WIB.

<sup>43</sup> Muhammad Walid, *Nilai-nilai Spiritual.....* hlm. 120.

Kepala madrasah percaya bahwa siswa adalah subyek utama dan terutama dalam pembelajaran dan pendidikan. Oleh karena itu, program-program madrasah diorientasikan pada pengembangan dan pembinaan siswa dengan memberikan wadah bagi anak-anak didik yang berminat sekaligus melakukan pembinaan terhadap anak-anak yang berbakat.<sup>44</sup>

b) Disiplin

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring pengertian disiplin adalah tata tertib (di sekolah/madrasah) dan ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan (tata tertib).<sup>45</sup> Disiplin merupakan kunci keberhasilan dan merupakan hal yang urgen dalam kesuksesan dalam dunia pendidikan. Keyakinan dan nilai-nilai disiplin yang dimiliki kepala madrasah menjadikan inspirasi dalam berbagai aktifitas persekolahan.<sup>46</sup>

c) Cinta Prestasi dan Keunggulan

Kepala madrasah juga memiliki orientasi pada cinta keunggulan dan prestasi. Kepala madrasah percaya bahwa dengan selalu berfikir prestasi, di kepala dan di dada, apalagi itu dicantumkan pada salah satu visinya, maka cinta keunggulan dan prestasi selalu mewarnai setiap aktifitas yang dilakukan oleh kepala madrasah. Cinta keunggulan dan prestasi di sini tidak hanya sekedar berprestasi tetapi lebih kepada keunggulan. Cinta keunggulan dicirikan tidak hanya sekedar melakukan tetapi juga harus berkualitas. Nilai-nilai ini sangat berpengaruh pada pola kepemimpinan

---

<sup>44</sup> Muhammad Walid, *Nilai dan Keyakinan*..... hlm. 120.

<sup>45</sup> Disiplin, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Disiplin> , Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 09.49 WIB.

<sup>46</sup> Muhammad Walid, *Nilai dan Keyakinan*..... hlm. 122.

kepala madrasah. Prestasi dan keunggulan di sini tidak hanya sekedar menjuari lomba atau pertandingan, tetapi juga keunggulan dalam segala hal. Unggul pembelajaran, unggul administrasi, unggul akademik dan non akademik, unggul sarana prasarana, unggul proses dan sebagainya.<sup>47</sup>

d) Keteladanan

Keteladanan atau *uswatun hasanah* merupakan nilai dan keyakinan profesional lain yang disebutkan kepala madrasah sebagai kualitas yang dimiliki, sekaligus yang mendasari keseluruhan aktifitas mengelola madrasah. Keteladanan yang dimaksud di sini adalah keselarasan antara perkataan dan perbuatan. Artinya, apa yang dikatakan hendaknya juga dilakukan. Kepala madrasah mengedepankan keteladanan, yaitu sedikit bicara dan banyak bekerja serta diimbangi dengan konsisten dan disiplin.<sup>48</sup>

3. Nilai-nilai dan Keyakinan Humanis

Yang dimaksud dengan nilai dan keyakinan kemanusiaan di sini adalah bagaimana kepala madrasah menempatkan orang lain dalam praktik kepemimpinannya. Nilai kemanusiaan yang diyakini adalah bagaimana kita dapat mengakui persamaan dengan orang lain untuk kebersamaan, respect atau menghargai orang lain, empati dan peduli terhadap orang lain.<sup>49</sup> Nilai humanis ini merupakan nilai yang berisi bagaimana hubungan antara kepala madrasah dengan para tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik.

---

<sup>47</sup> Muhammad Walid, *Nilai dan Keyakinan*..... hlm. 123.

<sup>48</sup> Muhammad Walid, *Nilai dan Keyakinan*..... hlm. 124.

<sup>49</sup> Ibid, 124.

a) Kebersamaan

Persamaan diorientasikan sebagai nilai yang diyakini kepala madrasah dan sangat berpengaruh pada praktik kepemimpinan pada madrasah unggulan. Kebersamaan ini akan muncul jika kepala madrasah memiliki sikap dan melihat eksistensi dirinya sebagai pemimpin justru menjadi bagian dari kumpulan eksistensi orang lain dari anggota organisasi, dan bukan sebaliknya. Kebersamaan diartikan bahwa orang lain memiliki posisi dan potensi yang sama dengan kepala madrasah. Setiap anggota madrasah memainkan peranan yang sama dan penting dalam proses pengubahan madrasah serta memiliki peran yang sama sesuai dengan posisinya masing-masing. Kepala madrasah mengumpamakan anggota madrasah seperti anggota tubuh yang masing-masing memegang peranan yang sangat penting dan saling menghargai.

Kebersamaan harus dibangun dari perbedaan dan keragaman oleh kepala madrasah dalam mengembangkan dan menginovasi madrasah, bukan malah memunculkan pertengkaran dan pertikaian yang berujung pada kegagalan. Dengan kebersamaan segalanya akan menjadi mudah, apalagi proses perubahan membutuhkan kerjasama semua pihak. Akan terasa berat bilamana perubahan hanya dilakukan secara sendirian.<sup>50</sup>

b) Respect atau Menghargai Orang Lain

Menghargai orang lain dimaknai sebagai mengakui dan menghormati keberadaan, pendapat dan eksistensi orang lain. Dengan

---

<sup>50</sup> Muhammad Walid, *Nilai-nilai .....* hlm. 82.

mengajak bawahan untuk bekerjasama, mengakui keberadaan orang lain, mengakui ide dan gagasan bahkan mengikuti saran dan nasehat orang lain adalah juga bentuk apresiasi terhadap orang lain. Kepala madrasah seringkali melihat latar belakang orang lain ketika ingin memberikan penghargaan dan pengakuan dalam bentuk promosi jabatan.<sup>51</sup>

c) Empati dan Peduli

Kepala madrasah harus memiliki nilai empati dan peduli yang tinggi terhadap orang lain. Hal ini menggambarkan bahwa kepala madrasah berusaha memahami kebutuhan peserta didik, seperti kebutuhan jenis toilet untuk peserta didik. Memahami latar belakang anak didik yang berbeda-beda, kepala madrasah menyediakan toilet yang duduk maupun yang jongkok sesuai kebutuhan anak didiknya. Kepala madrasah selalu memberikan penghargaan baik terhadap guru maupun siswa yang berhasil dalam kegiatan tertentu, misalnya berhasil menjuarai lomba atau pertandingan tertentu.<sup>52</sup>

**Tabel 2.2**

**Nilai-Nilai dan Keyakinan Kepemimpinan**

No.	Nilai dan Keyakinan	Wujudnya
1.	Nilai Religius	a. Optimis dan percaya diri b. Ikhlas dan tawakal c. Rendah hati atau tawadlu d. Empat sifat Rasul (Sidiq, Amanah, Tabligh, dan Fathonah)
2.	Nilai Profesional	a. Komitmen pada pengembangan dan perubahan

<sup>51</sup> Muhammad Walid, *Nilai dan Keyakinan*..... hlm. 127.

<sup>52</sup> Muhammad Walid, *Nilai dan Keyakinan*..... hlm. 127-128.

		b. Disiplin c. Cinta prestasi dan keunggulan d. Keteladanan
3.	Nilai Humanis	a. Kebersamaan b. Respect atau menghargai orang lain c. Empati dan peduli

Dalam membuat sebuah keputusan, seorang pemimpin tidak dapat melepaskan diri dari nilai-nilai yang dimilikinya. Menurut Guth dan R. Tagiuri yang dikutip oleh Moedjiono mengidentifikasi enam tipologi yang penting dari kecenderungan nilai-nilai kepemimpinan, antara lain:<sup>53</sup>

- 1) Teoritik, yaitu nilai-nilai yang tertarik pada usaha mencari kebenaran dan mencari pembenaran secara rasional.
- 2) Ekonomis, yaitu nilai-nilai yang praktis, tertarik pada usaha akumulasi kekayaan.
- 3) Estetik, yaitu yang tertarik pada aspek-aspek kehidupan yang penuh dengan keindahan, menikmati setiap peristiwa untuk kepentingan sendiri.
- 4) Sosial, yaitu menaruh belas kasihan pada orang lain, simpati, tidak mementingkan diri sendiri.
- 5) Politis, yaitu berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetisi sebagai faktor yang sangat vital dalam kehidupannya.
- 6) Religius, yaitu selalu menghubungkan setiap aktivitas dengan kekuasaan Sang Pencipta.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Dimiyati & Mudjiono, *Motivasi Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta dan Depdikbud, 2002), hlm. 49.

<sup>54</sup> Ibid, hlm. 50.

### e. Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan adalah respon individu sebagai seorang motivator dalam suatu organisasi terhadap suatu tindakan yang dapat diamati dan mempunyai dampak positif maupun negative terhadap suatu organisasi. Sedangkan perilaku kepemimpinan dalam konsep islam adalah pola tingkah laku yang di dalamnya terdapat sebuah proses kegiatan mempengaruhi, mengorganisasi, menggerakkan, mengarahkan, membimbing, mengajak orang lain untuk melaksanakan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan petunjuk Al-Qur'an dan hadits Nabi sebagai sumber utama hukum Islam.<sup>55</sup>

Menurut Mulyasa yang dikutip oleh Nur Efendi, perilaku kepemimpinan ada tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*Task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*), dan kematangan (*maturity*). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Ahmad Amin, Tesis: “*Perilaku Kepemimpinan Abdul Djalil untuk Meningkatkan Prestasi Akademik Siswa (Studi Kepemimpinan Direktur Lembaga Pendidikan Islam Surya Buana Malang)*”, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016), hlm. 24.

<sup>56</sup> Nur Efendi, *Islamic Education Leadership*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), hlm. 158-159.



Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan.

Kegiatan pemimpin dalam melakukan manajemen organisasinya mulai dari pengambilan keputusan sampai pada pelaksanaan dan evaluasi kerja menunjukkan suatu perilaku. Perilaku pemimpin dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan memengaruhi timbulnya perilaku anggota atau perilaku kelompok. Apabila perilaku pemimpin, baik dalam memberikan instruksi, mengawasi, maupun melakukan evaluasi, termasuk dalam mengemukakan pikiran-pikirannya maka dapat menciptakan efektivitas organisasi.<sup>57</sup>

Perilaku kepemimpinan dalam mengambil keputusan dan berkomunikasi dibedakan menjadi empat, yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Perilaku kepemimpinan tersebut, masing-masing memiliki ciri pokok sebagai berikut:

- 1) Perilaku instruktif; terbangunnya komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.
- 2) Perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan dalam pengambilan keputusan, bantuan

---

<sup>57</sup> *Ibid.*,

terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.

- 3) Perilaku persuasif; control atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah semakin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah.
- 4) Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.<sup>58</sup>

Menurut Stogdill yang dikutip oleh Muwahid Shulhan, mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku kepemimpinan ada 12 faktor yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Perwakilan (*representation*), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
2. Tuntutan perdamaian (*reconciliation*), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakaturan dari sistem yang ada.

---

<sup>58</sup> Ibid, hlm. 40.

3. Toleran terhadap ketidakpastian (*tolerance of uncertainty*), pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidak pastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan.
4. Keyakinan (*persuasiveness*), pemimpin mampu menggunakan persuasi dan organisasi secara efektif serta memperlihatkan keyakinan yang kuat.
5. Struktur inisiasi (*inisiation of structure*), pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
6. Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*), pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat.
7. Asumsi peranan (*role Assumption*), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada orang lain.
8. Konsiderasi (*consideration*), pemimpin memperlihatkan ketengan, kerjasama, dan kontribusi (bantuan) bawahan.
9. Penekanan pada hal-hal yang produktif (*productive emphasis*), pemimpin mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.
10. Ketepatan yang bersifat produktif (*predictive accuracy*), pemimpin memperlihatkan wawasan kedepan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat.
11. Integrasi (*integration*), pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.

12. Orientasi kepada atasan (*superior orientation*), pemimpin memelihara hubungan ramah-tamah dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.<sup>59</sup>

Kedua belas faktor tersebut sangat membantu dalam menganalisa dan memperbaiki perilaku pemimpin dalam organisasi apapun.

Hodge mengatakan, sebagaimana yang dikutip Nur Efendi, ciri atau karakteristik seorang pemimpin yang efektif dikelompokkan menjadi dua sifat penting, yaitu mempunyai visi dan bekerja dari sudut efektifitas mereka. Berikut ini adalah perincian pendapat Hodge tentang sepuluh karakteristik pemimpin yang efektif, yaitu:

- 1) Memiliki misi.
- 2) Pemimpin yang efektif memiliki fokus untuk mencapai tujuan-tujuan yang akan membuat misi menjadi kenyataan.
- 3) Pemimpin yang efektif memenangi dukungan untuk visinya dengan memanfaatkan gaya dan aktivitas yang paling cocok untuk mereka sebagai individu.
- 4) Pemimpin yang efektif secara alami lebih terfokus untuk menjadi daripada melakukannya.
- 5) Pemimpin yang efektif secara alami tahu bagaimana mereka bekerja paling efisien dan efektif.

---

<sup>59</sup> Muwahid Shulhan & Soim, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2013), hlm. 124-125.

- 6) Pemimpin yang efektif secara alami tahu bagaimana memanfaatkan kekuatan mereka untuk mencapai tujuan.
- 7) Pemimpin yang efektif tidak mencoba menjadi orang lain.
- 8) Pemimpin yang efektif secara alami mencari orang-orang dengan berbagai ciri efektifitas alam.
- 9) Pemimpin yang efektif menarik orang lain, dan
- 10) Pemimpin yang efektif terus mengembangkan kekuatan dalam rangka memenuhi kebutuhan baru dan mencapai tujuan yang baru.<sup>60</sup>

#### **f. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah**

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal yakni madrasah mempunyai peran penting dalam menggerakkan seluruh komponen dan elemen untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagai seorang pemimpin diharapkan oleh bawahannya untuk mampu memberikan arahan sebagai upaya dalam pencapaian tujuan madrasah.<sup>61</sup> Adapun peran dan fungsi kepala madrasah sesuai dengan tupoksinya dalam lembaga pendidikan yakni sebagai berikut:

- 1) Sebagai pendidik (*educator*)
  - a) Seorang kepala madrasah dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik. Dapat membuat prota dan perangkat pembelajaran.
  - b) Mampu memberikan alternatif pembelajaran yang efektif.
  - c) Kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan.

---

<sup>60</sup> Nur Efendi, *Op.Cit.* hlm. 31-32.

<sup>61</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2005), hlm. 147.

- d) Kemampuan belajar mengimbangi dan mengikuti perkembangan IPTEK dalam forum diskusi, bahan referensi, dan mengikuti perkembangan ilmu melalui media elektronika.

2) Sebagai manajer

- a) Kemampuan menyusun program secara sistematis, periodik, dan kemampuan melaksanakan program dengan skala prioritas.
- b) Kemampuan menyusun organisasi personal dengan uraian tugas sesuai dengan standar yang ada.
- c) Kemampuan menggerakkan seluruh staf dan karyawannya beserta segala sumber daya yang ada, serta lebih lanjut memberikan acuan yang dinamis dalam kegiatan rutin dan temporer.

3) Sebagai administrator

- a) Kemampuan mengelola seluruh perangkat KBM secara sempurna dengan bukti berupa data administrasi yang akurat.
- b) Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana prasarana, dan administrasi persuratan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang sudah berlaku.

4) Sebagai supervisor

- a) Kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan dilembaga dengan baik.
- b) Memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru dan karyawan.

- c) Memaksimalkan kinerja guru dan karyawan untuk pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.

5) Sebagai pemimpin (*leader*)

- a) Memiliki kepribadian yang kuat, taat beragama, serta memelihara norma dan adat, jujur, percaya diri, dapat berkomunikasi dengan baik, tidak egois, bertindak secara objektif, bertanggung jawab demi kemajuan dan pengembangan, derjiwa besar dan mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada orang lain.
- b) Memahami semua personalnya yang memiliki kondisi berbeda, begitu juga kondisi siswanya yang berbeda satu sama lain.
- c) Memiliki upaya peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan.
- d) Mau mendengar kritik, saran, dan usul yang konstruktif dari semua pihak yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah.
- e) Memiliki visi dan misi yang jelas dari lembaga yang dipimpinnya. Dan disampaikan dalam forum individual maupun kelompok.
- f) Kemampuan berkomunikasi dengan baik, mudah dimengerti, teratur dan sistematis kepada semua pihak.
- g) Kemampuan mengambil keputusan bersama secara musyawarah.
- h) Kemampuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, membagi tugas secara merata dan dapat diterima oleh semua pihak.

6) Sebagai innovator

- a) Memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inovasi dan perkembangan madrasah, atau memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya.

- b) Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru tersebut dengan baik yang berdampak positif kearah kemajuan.
- c) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif.<sup>62</sup>

Dalam versi lain, Fungsi kepemimpinan dalam kutipan lain adalah sebagai berikut:<sup>63</sup>

#### 1. Perencanaan

- a) Mencapai semua informasi yang tersedia.
- b) Mendefinisikan tugas.
- c) Maksud dan tujuan kelompok.
- d) Membuat rencana yang dapat terlaksana dalam rangka membuat keputusan yang tepat.

#### 2. Pempraksanaan

- a) Memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana.
- b) Menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana merupakan hal yang penting.
- c) Membagi tugas pada anggota kelompok.
- d) Menetapkan standar kelompok.

#### 3. Pengendalian

- a) Memelihara antara kelompok.
- b) Mempengaruhi tempo.

---

<sup>62</sup> Marno, *Op.Cit*, hlm. 37-39.

<sup>63</sup> Machmed Tun Gayang, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Konsep dan Realita*, (Bogor; In Media, 2018), hlm 163.



- c) Memastikan semua tindakan diambil untuk meraih tujuan.
- d) Menjaga relevansi diskusi.
- e) Mendorong kelompok mengambil tindakan/keputusan.

#### 4. Pendukung

- a) Mengungkapkan pengakuan terhadap orang lain kontribusi mereka.
- b) Memberi semangat pada kelompok/individu.
- c) Menciptakan semangat tim.
- d) Meredakan ketergantungan atau meminta orang lain menyelidikinya.

#### 5. Penginformasian

- a) Memperjelas tugas dan rencana.
- b) Memberi informasi baru pada kelompok, seperti melibatkan mereka.
- c) Menerima informasi dari kelompok.
- d) Membuat ringkasan atau usul dan gagasan yang masuk akal.

#### 6. Pengevaluasian

- a) Mengevaluasi kelayakan gagasan.
- b) Menguji konsentrasi solusi yang diusulkan.
- c) Mengevaluasi prestasi kelompok.
- d) Membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Machmed, *Ibid.*, hlm. 164.

## 2. Mutu Sumber Daya Manusia

### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Kata manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Sedangkan Husain Usman membagi dua pengertian manajemen, yaitu manajemen dalam arti luas dan manajemen dalam arti sempit. Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi: perencanaan program sekolah/madrasah, pelaksanaan program sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, pengawas/evaluasi, dan system informasi sekolah/madrasah. Sedangkan istilah Sumber Daya Manusia (SDM) adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan prodek, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.<sup>65</sup>

Menurut Suparno Eko Widodo, manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, Kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Husain Usman, *Manajemen (Teori, Praktik dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta: PT Ikrar Mandiri Abadi, 2013), hlm. 6.

<sup>66</sup> Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015). lm. 2.

Sedangkan menurut Ahmad S. Ruky, manajemen sumber daya manusia adalah penerapan konsep dan system manajemen secara tepat dan efektif dalam proses perekrutan, pendayagunaan, pembangunan dan pemeliharaan personel yang dimiliki oleh sebuah organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.<sup>67</sup>

Jadi, manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pendayagunaan kemampuan manusia dan kompensasinya yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal. Sehingga diperoleh pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM) guru adalah pendayagunaan kemampuan guru dan kompensasinya yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sekolah/madrasah yang optimal.

#### **b. Pengertian Mutu Sumber Daya Manusia**

Menurut kamus Bahasa Indonesia praktis istilah mutu diartikan dengan kadar, tingkat baik buruknya sesuatu; derajat. Dalam mendefinisikan mutu para ahli saling berbeda pendapat tetapi mempunyai maksud yang sama. Menurut Crosbi mutu adalah *quality to requirement* yaitu sesuai dengan yang distandartkan. Bafadal menyebutkan bahwa mutu adalah suatu tingkatan yang menunjukkan gradasi. Kualitas sebuah obyek istilah mutu memiliki pengertian yang bertentangan. Sementara menurut Edward Sallis, mutu adalah ide yang sudah ada dihadapan kita. Mutu telah banyak dibicarakan orang. Mutu

---

<sup>67</sup> Ahmad S. Ruky, *Menjadi Eksekutif Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, (Yogyakarta: ANDI, 2014), hlm. 11.

merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.<sup>68</sup>

Mutu guru didefinisikan berdasarkan dua dimensi, yaitu *intrinsic* dan *instrumental*. Pendekatan *intrinsic* orientasinya substansi sedangkan *instrumental* orientasinya situasional dan institusional. Namun demikian keragaman istilah itu saling melengkapi atau saling menafsirkan untuk kemajuan jadi satu-kesatuan yang menggambarkan dua pendekatan adalah tugas dan tanggung jawab. Guru yang bermutu pada dasarnya adalah guru yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Dalam kaitan ini Tisna Amidjaja dalam tesis Rizkiyatul Laili menekankan rasa tanggung jawab pada adanya kemandirian dalam bentuk kemampuan mengambil keputusan yang mengandung wibawa pendidik baik secara akademis maupun praktis. Ciri-ciri guru yang bermutu digambarkan oleh Suyono dalam tesis Rizkiyatul Laili sebagai berikut: (1) menguasai dan terus mendalami secara tekun bidang ilmu spesialisasinya dan secara bertanggung jawab mampu mengemukakan gagasan segar dan inovatis dalam mengembangkan ilmunya; (2) mampu merencanakan, melaksanakan dan menilai hasil evaluasi pembelajaran.<sup>69</sup>

Michael Armstrong dalam Ati Cahayani mengatakan bahwa peningkatan sumber daya manusia meliputi:

---

<sup>68</sup> Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hlm 32.

<sup>69</sup> Rizkiyatul Laili, *Op.Cit*, hlm. 48-49.

- 1) Penggunaan pendekatan Pendidikan dan pelatihan yang sistematis dan perencanaan
- 2) Penerapan kebijakan dari pengembangan yang berkesinambungan
- 3) Penciptaan dan pemeliharaan organisasi pembelajaran
- 4) Pemastian bahwa seluruh kegiatan Pendidikan dan pelatihan terkait dengan kinerja
- 5) Adanya perhatian khusus untuk pengembangan manajemen dan perencanaan.<sup>70</sup>

Jadi mutu sumberdaya guru adalah standart atau kadar tentang sumber daya guru disuatu Lembaga Pendidikan.

### **c. Tujuan Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia**

Adapun tujuan strategi pengembangan manusia adalah untuk lebih mempermudah mendapatkam dan menghasilkan manusia-manusia yang potensial dan berkualitas yang mampu berkarya dan diandalkan dalam rangka mengembangkan organisasi agar menjadi organisasi yang unggul dan kompetitif.

Jiwanto dalam tesis Rizkiyatul Laili mengatakan strategi pengembangan sumber daya guru dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan tenaga yang kompeten dan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap

---

<sup>70</sup> Ati Cahayani, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Indeks, 2009), hlm. 103.

melalui beberapa program yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas mulia dengan baik.<sup>71</sup>

Lebih spesifik tujuan pengembangan mutu sumber daya guru adalah agar kualitas guru selalu bertambah dari waktu ke waktu, hal ini berarti harus tumbuh dan berkembang dalam aspek-aspek pengetahuan keterampilan serta wawasan kependidikan.

Dengan melihat masalah mutu Pendidikan yang rupanya sudah sangat menggelitik dunia Pendidikan dewasa ini. Bukan saja bagi para professional, juga bagi masyarakat luas pun terdapat suatu gerakan yang menginginkan adanya perubahan sekarang juga, dalam hal usaha peningkatan mutu atau mutu Pendidikan.

Rizkiyatul Laili menjelaskan kendala-kendala dalam peningkatan mutu Pendidikan yaitu:

- 1) Menurut Dr. Soedijarto, MA bahwa rendahnya mutu atau mutu Pendidikan di samping disebabkan oleh karena pemberian peranan yang kurang proporsional terhadap sekolah, kurang memadainya perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan system kurikulum, dan penggunaan prestasi hasil belajar secara kognitif sebagai satu-satunya indicator keberhasilan pendidikan, juga disebabkan karena system evaluasi tidak secara berencana didudukkan sebagai alat Pendidikan dan bagian terpadu dari system kurikulum.

---

<sup>71</sup> Rizkiyatul Laili, *Op.Cit*, hlm. 50.

- 2) Secara umum, Edward Sallis dalam *total quality management in education* menyebutkan, kondisi yang menyebabkan rendahnya mutu Pendidikan dapat berasal dari berbagai macam sumber, yaitu miskinnya perancangan kurikulum, ketidakcocokkan pengelolaan gedung, lingkungan kerja yang tidak kondusif, ketidak sesuaian system dan prosedur (manajemen, tidak cukupnya jam pelajaran, kurangnya sumber daya, dan pengadaan staff).
- 3) Menurut E. Mulyasa, kendalanya terletak pada manajemen sekolah yang tidak efektif sebagai pelaku utama, kepala sekolah banyak yang kurang mampu melakukan peningkatan mutu sekolahnya karena tidak dilengkapi dengan kemampuan kepemimpinan dan manajerial yang baik. Pelatihan yang kurang dan rekrutmen kepala sekolah yang belum didasarkan atas kemampuan memimpin dan profesionalitas.<sup>72</sup>

Jadi, kendala-kendala dalam peningkatan mutu Pendidikan yang sering sekali muncul adalah minimnya kesadaran antar individu pendidik yang menyepelekan keadaan peserta didik yang kurang mendapatkan perhatian karena lebih mengutamakan kepentingan pribadi.

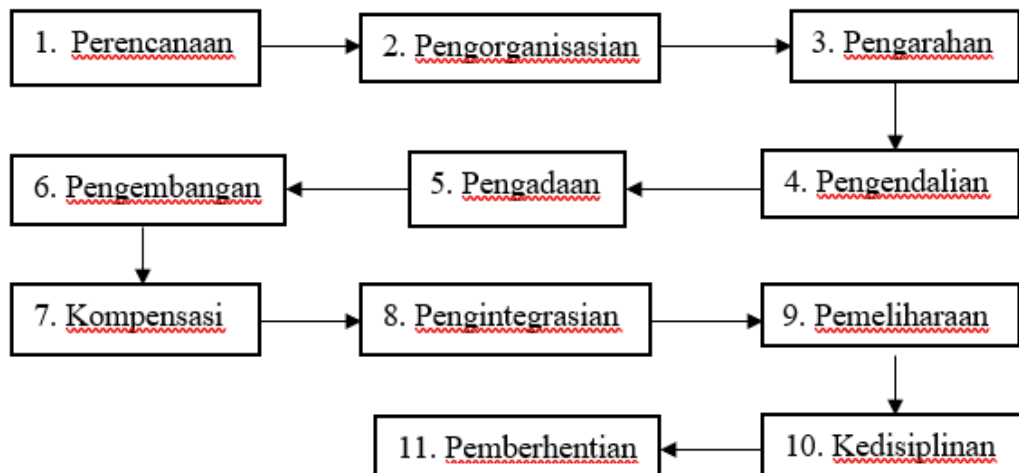
#### **d. Proses Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia**

Menurut Malayu Hasibuan, proses peningkatan mutu sumber daya guru ada 11, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Rizkiyatul Laili, *Op.Cit*, hlm. 55.

<sup>73</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016). hlm. 16.



Gambar 2.1

### Proses Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia

#### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja yang efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan meletakkan program kepegawaian, seperti pengorganisasian, pengarahannya, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.<sup>74</sup> Program kepegawaian yang baik akan mendorong tercapainya tujuan organisasi.

#### 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian dan hubungan kerja, delegasi

<sup>74</sup> *Ibid.*



wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Hal ini sangat penting untuk meminimalisir adanya tumpang tindih dalam kewajiban pekerja.<sup>75</sup> Organisasi hanya merupakan alat dalam rangka mencapai tujuan. Dengan adanya organisasi yang baik maka terwujudlah tujuan secara efektif.

### 3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.<sup>76</sup>

### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan kegiatan yang mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Jika terjadi penyimpangan, maka harus ada Tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.<sup>77</sup> Pengendalian disebut juga sebaga pengawasan. Dalam melakukan pengawasan, dibutuhkan persyaratan pengawas yaitu: 1) pengawasan membutuhkan perencanaan itu berarti bahwa sebelum Teknik pengawasan dapat dipergunakan atau disusun sistemnya, pengawasan harus didasarkan pada perencanaan, dan jika perencanaan yang lebih jelas, lebih lengkap, dan lebih terpadu akan peningkatan efektivitas pengawasan, 2) pengawasan membutuhkan struktur organisasi yang jelas. Pengawasan bertujuan untuk mengatur aktivitas dan mengambil tindakan guna menjamin bahwa rencana sedang dilaksanakan. Untuk itu harus diketahui orang yang

---

<sup>75</sup> *Ibid.*

<sup>76</sup> *Ibid.* hlm. 17.

<sup>77</sup> *Ibid.* hlm. 17.

bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan rencana dan yang harus mengambil Tindakan untuk membetulkannya.<sup>78</sup>

#### 5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.<sup>79</sup>

#### 6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan nasa kini maupun masa depan.<sup>80</sup>

#### 7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.<sup>81</sup>

#### 8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan atau lembaga dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

---

<sup>78</sup> Jusuf Udaya. *Pengantar Ilmu Manajemen*. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1991), hlm. 99.

<sup>79</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber* ..... hlm. 18.

<sup>80</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber* ..... hlm. 18.

<sup>81</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber* ..... hlm. 19.

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Hal ini penting untuk mempertahankan karyawan supaya mau menetap di perusahaan atau Lembaga tersebut hingga ia pensiun.<sup>82</sup>

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan - peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.<sup>83</sup>

#### 11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan atau Lembaga. Ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja, berakhir, pensiun dan sebab lainnya.<sup>84</sup>

### **d. Strategi Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia**

Peranan guru (tenaga pendidik) sangat penting untuk mencapai tujuan dari satu Lembaga Pendidikan. Tanpa adanya guru yang bermutu maka proses belajar mengajar tidak dapat berjalan secara baik.

Sebagai upaya pengembangan mutu sumber daya guru, ada lima strategi pengembangan sekolah yang harus dilakukan, yaitu: 1) peningkatan layanan pendidikan di sekolah, 2) perluasan dan pemerataan kesempatan Pendidikan di sekolah, 3) peningkatan mutu dan relevansi pendidikan, 4) pengembanagn system dan manajemen Pendidikan, dan 5) pemberdayaan kelembagaan sekolah.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> I Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber* ..... hlm. 19.

<sup>83</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber* ..... hlm. 20.

<sup>84</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber* ..... hlm. 20.

<sup>85</sup> Ahmad Fatah Yasin, hlm. 64.

Dengan adanya strategi tersebut, maka pada suatu Lembaga akan terwujud mengecilkan jumlah angka putus sekolah, pemerataan peserta didik untuk mendapatkan Pendidikan walaupun daerah terpencil. Akan terwujud program wajib belajar pendidikan dasar (wajib diknas) 9 tahun. Berkembangnya prakasa dan kemampuan kreatif dalam pengelolaan pendidikan, berkembangnya organisasi pendidikan yang berorientasi profesionalisme dari pada hierarki, dan layanan pendidikan yang semakin cepat. Selain itu, tersedianya lembaga yang bervariasi yang diikat oleh visi, misi dan tujuan.

Strategi pengembangan sumber daya guru adalah nilai yang diciptakan oleh fungsi manajemen sumber daya manusia dan menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia bersama yang lain menambah nilai terhadap organisasi yang dijalankan. Dengan demikian strategi pengembangan sumber daya manusia menentukan aktivitas sumber daya manusia apa, prioritas apa yang dilakukan untuk menciptakan nilai tersebut. Secara umum dapat dijelaskan bahwa implementasi strategi harus sejalan dengan arah strateginya *strategi direction* seperti visi misi dan tujuan.<sup>86</sup>

Menurut Hanafiyah dalam tesis Rizkiyatul Laili upaya pengembangan ketenagaan mencakup dua segi yaitu kualitas dan kuantitas. Strategi pengembangan mutu sumber daya guru identik dengan istilah 'pendekatan, tipologi, teknik, dan bentuk' untuk itu ada beberapa pendekatan, tipologi, teknik dan, bentuk strategi pengembangan mutu sumber daya guru.<sup>87</sup> Abidin

---

<sup>86</sup> Alwi, *Manajemen Sumberdaya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif Edisi 1*, (Yogyakarta: BPEF Yogyakarta, 2001), hlm. 91.

<sup>87</sup> Rizkiyatul Laili, *Op.Cit*, hlm. 40.

dalam tesis Rizkiyatul Laili menyatakan teknik strategi pengembangan mutu sumber daya manusia melalui tiga cara yaitu meningkatkan kecerdasan meningkatkan kemampuan meningkatkan kesejahteraan.<sup>88</sup>

Menurut Hanafiyah dalam tesis Rizkiyatul Laili strategi pengembangan mutu tenaga pengajar dapat dilakukan melalui (1) penguasaan belajar, untuk mencapai jenjang keserjanaan yang lebih tinggi, (2) penataran, lokakarya, seminar, temu ilmiah, konferensi, (3) pengembangan minat membaca.<sup>89</sup>

Menurut Ghaffar dalam tesis Rizkiyatul Laili mengemukakan tiga teknik yaitu: (1) pemberian kesempatan untuk mengikuti program *in-service training* atau pendidikan dan latihan dalam jabatan, (2) menyediakan program pembinaan yang teratur, dan (3) menciptakan forum akademik guru.<sup>90</sup>

Teknik pengembangan sumber daya manusia menurut Susilo dapat dilakukan melalui:

- 1) Rekrutmen, bertujuan untuk mendapatkan sumber daya manusia dengan kualifikasi kebutuhan lembaga dan sebagai salah satu alat untuk lembaga dalam pbaharuan dan pengimbangan.
- 2) Pendidikan, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerjanya dalam arti luas, sifat pengembangan ini umunya bersifat formal dan sering terkait dengan karir.
- 3) Pelatihan, bertujuan untuk mengembangkan individu dalm bentuk peningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap.

---

<sup>88</sup> Rizkiyatul Laili, *Op.Cit*, hlm. 41.

<sup>89</sup> Rizkiyatul Laili, *Op.Cit*, hlm. 41.

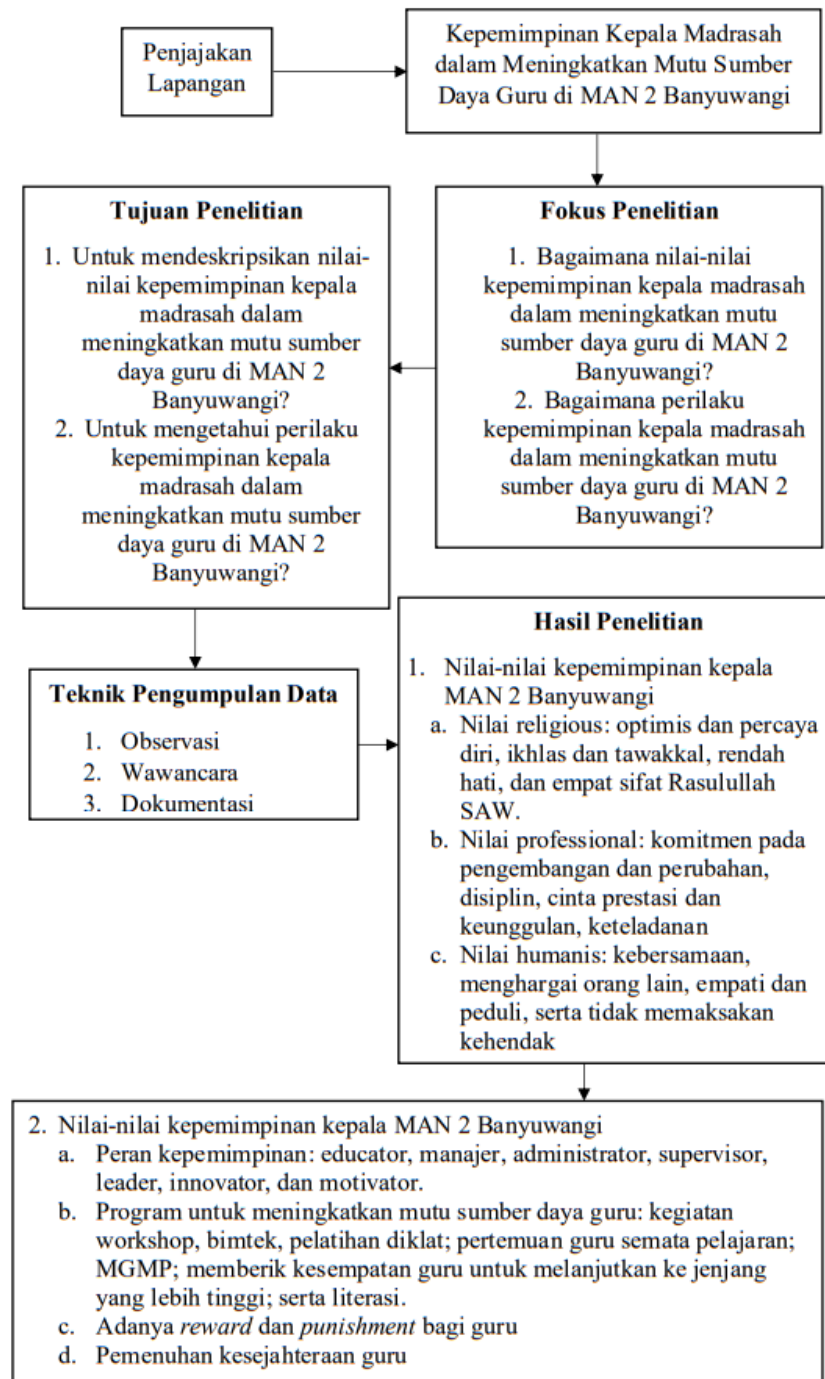
<sup>90</sup> Rizkiyatul Laili, *Op.Cit*, hlm. 42.

- 4) Perubahan sistem, bertujuan untuk menyesuaikan sistem dan prosedur lembaga sebagai jawaban untuk mengantisipasi ancaman dan peluang faktor eksternal. Perubahan ini akan dipakai sebagai alat bagi sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerjanya.
- 5) Pengembangan organisasi, bertujuan untuk menjabatani perubahan-perubahan dan menyeimbangkan baik dari sisi internal maupun eksternal.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> Rizkiyatul Laili, *Op.Cit*, hlm. 43-44.

## B. Kerangka Berfikir



Gambar 2.2

Kerangka Berfikir

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian kualitatif deskriptif dengan mengumpulkan data yang berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka-angka.<sup>92</sup> Menurut Bogdan dan Taylor, sebagaimana yang dikutip oleh Lexy J. Moleong dalam bukunya, penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.<sup>93</sup>

Sedangkan menurut Sugiyono, metode kualitatif berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya eksperimen) dimana peneliti sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowbaal*,<sup>94</sup> Sementara itu, bentuk penelitian deskriptif ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun rekayasa manusia.<sup>95</sup> Dalam metode penelitian kualitatif hasil analisis tidak tergantung dengan jumlah, tetapi data yang dianalisis dari berbagai pandangan. Penelitian yang dilakukan meliputi kegiatan pengumpulan data, penyusunan data, dan analisis data.

---

<sup>92</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif Rancangan Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Penelitian Pemula Bidang Ilmu Sosial, Pendidikan, dan Humaniora*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), Cet. I, hlm. 51.

<sup>93</sup> Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 3.

<sup>94</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2010), Hlm: 15.

<sup>95</sup> Lexy. J. Moleong, *Op.Cit*, hlm. 17.



Penelitian ini digunakan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing dan mutu SDM guru di MAN 2 Banyuwangi.

## **B. Kehadiran Peneliti**

Kehadiran peneliti sebagai instrumen kunci (*the key instrument*).<sup>96</sup> Hal ini dikarenakan penelitian kualitatif menekankan pada hasil pengamatan peneliti, peneliti hadir dan melakukan wawancara secara terstruktur kepada informan, dan juga mengumpulkan dokumen yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi.

Salah satu unsur terpenting penelitian, peneliti terlibat langsung dalam situasi dan kondisi yang terjadi di lokasi penelitian, oleh sebab itu peneliti berusaha selalu memusatkan perhatian pada kenyataan atau kejadian yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi sebagaimana yang dikemukakan oleh Ghony dan Almanshur bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti terlibat dalam situasi fenomena yang diteliti, sehingga diharapkan peneliti selalu memusatkan perhatiannya pada kenyataan atau kejadian dalam konteks yang teliti.<sup>97</sup>

Peneliti tidak boleh memberi kesan berupa sikap, tindakan, dan perkataan yang dapat merugikan informan. Karena jika hal tersebut terjadi, maka dapat

---

<sup>96</sup> Sugiyono, *Op.Cit*, hlm. 233.

<sup>97</sup> M. Djunaidi Ghony & fauzan Almanshur, *Metode Penelitian: Edisi Revisi*, (Yogyakarta: Arruz Media, 2012), hlm. 14.

dipastikan bahwa peneliti tidak akan dapat menghasilkan penelitian yang maksimal, dikarenakan terdapat satu pihak yang dirugikan.

### **C. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapat gambaran dan informasi yang lebih jelas, lengkap, serta memungkinkan dan mudah bagi penulis untuk melakukan penelitian observasi. Oleh karena itu, maka penulis menetapkan lokasi penelitian adalah tempat di mana penelitian akan dilakukan. Penelitian ini akan dilakukan di MAN 2 Banyuwangi. Penulis melakukan penelitian disini karena madrasah ini banyak peminatnya terutama di wilayah kabupaten Banyuwangi dan sekitarnya, lokasinya dekat dengan penulis, dan madrasah tersebut mempunyai sumber daya guru yang bermutu.

### **D. Subyek Penelitian**

Subjek dalam penelitian ini adalah kepala madrasah MAN 2 Banyuwangi yang dijadikan sebagai obyek penelitian. Kepala madrasah akan dimintai keterangan tentang nilai-nilai dan perilaku kepemimpinan yang diterapkan dalam meningkatkan mutu sumber daya guru.

### **E. Data dan Sumber Data**

Menurut Lofland dan Lofland sebagaimana yang telah dikutip oleh Lexy. J. Moleong mengemukakan bahwa sumber data utama berupa kata-kata dan tindakan, selebihnya berupa data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu pada bagian ini jelas datanya dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistic.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Lexy. J. Moleong. *Op.Cit.* hlm, 112.

Apabila penulis menggunakan wawancara dalam mengumpulkan datanya maka sumber datanya disebut informan, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan baik secara tertulis maupun lisan. Apabila menggunakan observasi maka sumber datanya adalah berupa benda, gerak, atau proses sesuatu. Apabila menggunakan dokumentasi, maka dokumen atau catatanlah yang menjadi sumber datanya.<sup>99</sup>

Sumber data itu asal perolehan data yang dikemukakan oleh informan kepada peneliti. Sumber data yang digunakan dari penelitian ini terdiri dari dua sumber, yaitu sumber primer dan sumber sekunder, yang penjelasannya dibawah ini:

a. Data Primer

Data primer ini berhubungan secara langsung dengan masalah yang dibahas responden (orang yang bersedia dimintai keterangan tentang suatu fakta atau pendapat) yang terdapat di daerah tersebut. Keterangan tersebut dapat berupa tulisan atau lisan.<sup>100</sup> Data primer diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual maupun kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian.<sup>101</sup>

Jadi, sumber data primer diperoleh secara langsung dari sumber utama (orang yang melakukan). Pada penelitian ini jawaban data primer diperoleh

---

<sup>99</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002, Cet.XII), hlm. 107.

<sup>100</sup> *Ibid.*, hlm. 122.

<sup>101</sup> Nur Indriantoro & Bambang Supomo, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2014), hlm. 146.

dari hasil wawancara dari kepala madrasah maupun dengan para guru MAN 2 Banyuwangi.

b. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.<sup>102</sup>

Data sekunder yang dimaksud diperoleh dari madrasah, buku (keputusan), internet, atau pihak-pihak lain yang memberikan data yang erat kaitannya dengan objek dan tujuan yang diteliti.

## F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data, di mana cara tersebut menunjukan pada suatu yang abstrak, tidak dapat diwujudkan dalam benda yang kasat mata, tetapi dapat dipertontonkan penggunaannya.<sup>103</sup>

Dalam hal pengumpulan data ini, penulis terjun langsung pada objek penelitian untuk mendapatkan data yang valid, maka peneliti menggunakan metode sebagai berikut:

a) Metode Observasi (Pengamatan)

Observasi atau pengamatan dapat diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek

---

<sup>102</sup> *Ibid.*, hlm. 147.

<sup>103</sup> Suharsimi Arikunto, *Op.Cit.* hlm. 134.

penelitian. Observasi ini menggunakan observasi partisipasi, di mana peneliti terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian.<sup>104</sup>

Dalam observasi secara langsung ini, peneliti berlaku sebagai pengamat penuh yang dapat melakukan pengamatan terhadap gejala atau proses yang terjadi di dalam situasi yang sebenarnya yang langsung diamati oleh observer.

Observasi langsung ini dilakukan peneliti untuk mengoptimalkan data mengenai kepemimpinan madrasah dan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi.

b) Metode Wawancara (*Interview*)

Wawancara dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewees*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan.<sup>105</sup> Dalam hal ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur, di mana seorang pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan untuk mencari jawaban atas hipotesis yang disusun dengan ketat.<sup>106</sup>

Dalam melaksanakan teknik wawancara (*interview*), pewawancara harus mampu menciptakan hubungan yang baik sehingga informan bersedia bekerja sama, dan merasa bebas berbicara dan dapat memberikan informasi yang sebenarnya. Teknik wawancara yang peneliti gunakan adalah secara terstruktur (tertulis) yaitu dengan menyusun terlebih dahulu beberapa

---

<sup>104</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 310.

<sup>105</sup> Lexy J. Moleong, *Op.Cit.* hlm. 135.

<sup>106</sup> Lexy J. Moleong, *Op.Cit.* hlm. 138.

pertanyaan yang akan disampaikan kepada informan. Hal ini dimaksudkan agar pembicaraan dalam wawancara lebih terarah dan fokus pada tujuan yang dimaksud dan menghindari pembicaraan yang terlalu melebar. Selain itu juga digunakan sebagai patokan umum dan dapat dikembangkan peneliti melalui pertanyaan yang muncul ketika kegiatan wawancara berlangsung.<sup>107</sup>

Metode wawancara peneliti gunakan untuk menggali data terkait kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi. Adapun informannya antara lain:

- 1) Kepala madrasah MAN 2 Banyuwangi, untuk mendapatkan informasi tentang kepemimpinan madrasah dan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi.
- 2) Para guru MAN 2 Banyuwangi, untuk mendapatkan informasi tentang kepemimpinan madrasah dan mutu sumber daya guru.
- 3) Pihak-pihak lain yang berkaitan dengan perolehan data dalam penulisan skripsi ini.

#### c) Dokumentasi

Dalam pelaksanaan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis.<sup>108</sup> Melalui metode dokumentasi, peneliti gunakan untuk menggali data berupa dokumen terkait daya saing madrasah, di antaranya: prestasi madrasah, foto-foto dokumenter, dan sebagainya.

---

<sup>107</sup> Suharsimi Arikunto, *Op.Cit.* hlm. 203.

<sup>108</sup> Suharsimi Arikunto, *Op.Cit.* hlm. 149.

## G. Uji Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan kriteria kredibilitas. Untuk mendapatkan data yang relevan, maka peneliti melakukan pengecekan keabsahan data hasil penelitian dengan cara:

### a) Perpanjangan Pengamatan

Peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai. Perpanjangan pengamatan peneliti akan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.<sup>109</sup>

Dengan perpanjangan pengamatan ini, peneliti mengecek kembali apakah data yang telah diberikan selama ini setelah dicek kembali pada sumber data asli atau sumber data lain ternyata tidak benar, maka peneliti melakukan pengamatan lagi yang lebih luas dan mendalam sehingga diperoleh data yang pasti kebenarannya.<sup>110</sup>

Dalam penelitian ini peneliti melakukan perpanjangan pengamatan, dengan kembali lagi ke lapangan (MAN 2 Banyuwangi) untuk memastikan apakah data yang telah penulis peroleh sudah benar atau masih ada yang salah ataupun kurang.

### b) Ketekunan pengamatan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan

---

<sup>109</sup> Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2002), hlm. 248.

<sup>110</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), Cet. 6, hlm. 271.

urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.<sup>111</sup> Meningkatkan ketekunan itu ibarat kita mengecek soal-soal, atau makalah yang telah dikerjakan, apakah ada yang salah atau tidak. Dengan meningkatkan ketekunan itu, maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak. Demikian juga dengan meningkatkan ketekunan maka, peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.<sup>112</sup>

Sebagai bekal peneliti untuk meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku, internet, dan hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah dan mutu sumber daya guru.

#### c) Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.<sup>113</sup> Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan teknik pengumpulan data. Triangulasi sumber dan Teknik digunakan untuk pengecekan keabsahan data, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen dengan memanfaatkan berbagai sumber data informasi sebagai bahan pertimbangan. Dalam hal ini penulis membandingkan data

---

<sup>111</sup> Ibid, hlm. 272.

<sup>112</sup> Ibid, hlm. 272.

<sup>113</sup> Ibid, hlm. 273.



hasil observasi dengan data hasil wawancara, dan juga membandingkan hasil wawancara dengan wawancara lainnya.

## H. Analisis Data

Tujuan analisis untuk mengendalikan data agar sistematis dan sesuai dengan perumusan masalah. Pada penelitian ini, penulis menggunakan analisis data secara induktif yaitu analisis diawali dengan melakukannya wawancara, pembahasan, bukti pendukung dan diakhiri dengan kesimpulan. Agar validasi data tetap terjaga dalam teknik penelitian kualitatif penulis menggunakan teknik Triangulasi Sumber.

Analisis data menggunakan metode deskriptif analitik dengan mendeskripsikan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka. Data yang berasal dari naskah, wawancara, catatan lapangan, dokumen, dan sebagainya, kemudian dideskripsikan sehingga dapat memberikan kejelasan terhadap kenyataan atau realitas.<sup>114</sup>

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Dalam hal ini Nasution menyatakan:

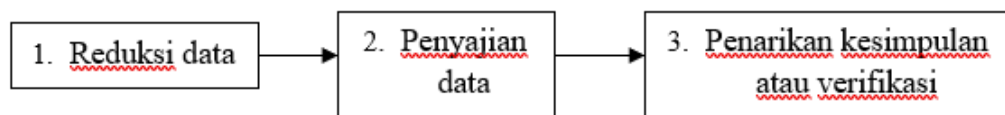
“Analisis telah dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data menjadi pegangan bagi penelitian selanjutnya sampai jika mungkin, teori yang *grounded*. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersama dengan pengumpulan

---

<sup>114</sup> Sudarto, Metodologi Penelitian Filsafat, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997), hlm. 66.

data. *In fact, data analysis in qualitative research is an ongoing activity that occurs throughout the investigative process rather than after process.* Dalam kenyataannya, analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data daripada setelah selesai pengumpulan data.”<sup>115</sup>

Analisis data versi Miles dan Huberman, bahwa ada tiga alur kegiatan, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi.<sup>116</sup>



**Gambar 3.1**

### **Analisis Data Versi Miles dan Huberman**

- a) Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data, dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, menulis memo, dan lain sebagainya, dengan maksud menyisihkan data atau informasi yang tidak relevan, kemudian data tersebut diverifikasi.
- b) Penyajian data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif, dengan

<sup>115</sup> Sugiyono, *Op.Cit.* Cet.8, hlm. 335-336.

<sup>116</sup> Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), hlm. 85.

tujuan dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah dipahami.

- c) Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan akhir penelitian kualitatif. Peneliti harus sampai pada kesimpulan dan melakukan verifikasi, baik dari segi makna maupun kebenaran kesimpulan yang disepakati oleh tempat penelitian itu dilaksanakan. Makna yang dirumuskan peneliti dari data harus diuji kebenaran, kecocokan, dan kekokohnya. Peneliti harus menyadari bahwa dalam mencari makna, ia harus menggunakan pendekatan emik, yaitu dari kacamata *key information*, dan bukan penafsiran makna menurut pandangan peneliti (pandangan etik).<sup>117</sup>

Jadi, Analisis data itu dilakukan di awal sebelum turun ke lapangan langsung dan di akhir setelah ke lapangan, yang dilakukan dengan pengumpulan data, dilanjutkan dengan penyajian data, dan diakhiri dengan pengambilan kesimpulan secara keseluruhan.

---

<sup>117</sup> *Ibid.*, hlm. 86-89.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

#### A. Obyek Penelitian

##### 1. Selayang Pandang MAN 2 Banyuwangi

MAN 2 Banyuwangi dulu bernama MAN Genteng karena berada di kecamatan Genteng. MAN Genteng berdiri sejak 1983/1984 dengan status Filial dari MAN Banyuwangi, yang diprakarsai oleh bapak Drs. H. Damin Nasar selaku Pengawas Pendidikan Agama Islam Jawa Timur di Banyuwangi. Atas kebesaran KH. Imam Zarkasyi Pengasuh Pondok Pesantren Bustanul Makmur Kebunrejo, selama 2 tahun pertama MAN dipinjam tempat di Madrasah lingkungan pesantren Kebunrejo dan masuk pada sore hari.<sup>118</sup>

Pimpinan filial semula dijabat oleh Bapak Sumadi (Penilik Pendaids Kec. Genteng) kemudian dijabat oleh Bapak Drs. Jahman dari MAN Banyuwangi. Keadaan siswa rata-rata setiap tingkatan 4 kelas dengan penjurusan Program A2 (Ilmu-ilmu Biologi) Program A3 (Ilmu-ilmu Sosial ) dan Jurusan Agama. Pada tahun ajaran 1985 / 1986 MAN mendapat tanah wakaf dari H. Arifin seluas 2.300 m<sup>2</sup> sekaligus dibangun menggunakan iuran wali siswa sebanyak enam ruang belajar dan satu kantor sangat sederhana, sehingga MAN dapat pindah dari Kebunrejo dan selanjutnya bertempat di Maron sehingga bisa masuk pagi dan siang.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Sumber diperoleh dari Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi.

<sup>119</sup> *Ibid.*

Pada tahun 1988 pimpinan dirangkap oleh kepala MAN Banyuwangi. Tahun 1989 pimpinan dijabat sementara oleh Bapak Musa, SS. Tahun 1990 pimpinan dijabat oleh Bapak Drs. Syambudi M. Subini dari MAN Banyuwangi. Pada tahun 1993 / 1994 turun SK Menteri Agama No 244 Th. 1993 Tanggal 25 Oktober 1993, tentang perubahan status madrasah dari Madrasah Aliyah fillial menjadi **Madrasah Aliyah Negeri Genteng**. Kepala Madrasah Aliyah Negeri Genteng untuk pertama kali dijabat oleh Bapak Drs. Syambudi M. Subini. Dan setelah menjadi Negeri penuh maka keadaan siswa menjadi rata-rata tiap tingkatan lima kelas.<sup>120</sup>

Pada tahun 1997 kepala MAN dijabat oleh Bapak H. M. Ghazi sampai dengan akhir tahun 2003. Pada waktu itu jumlah siswa per tingkatan rata-rata enam kelas dan memiliki 2 jurusan yaitu jurusan IPA dan Jurusan IPS. Awal 2004 kepala MAN Genteng dijabat oleh Bapak H. Choirul Anam, SH, MPd.I, dan memiliki 3 jurusan yaitu Jurusan Bahasa, Jurusan IPA, dan Jurusan IPS. Mulai tahun pelajaran 2004/2005 lingkungan Madrasah dibangun dengan suasana sejuk dan indah dilengkapi dengan Kopsis dan 6 bangunan kantin yang mencukupi semua kebutuhan siswa dan telah memiliki Lab. IPA, Lab. Komputer dengan fasilitas internet 24 jam, Lab. Bahasa Multimedia, Lab. Keagamaan, Lab. Olahraga, Lab. Ketrampilan & Seni, Lab. Baca (Perpustakaan) dan Lab. Komunikasi yang ditandai dengan berdirinya Stasiun Radio Baitus Salem FM (107.3 MHz.) dan Website dengan alamat [www.man-](http://www.man-)

---

<sup>120</sup> *Ibid.*

genteng.com. Dan Alhamdulillah pada tahun 2006 telah terakreditasi dengan kualifikasi A (Unggul) dan juara II LLSS Tingkat Propinsi Jawa Timur.<sup>121</sup>

Pada bulan Mei 2008 Kepala Madrasah Aliyah Negeri Genteng dijabat oleh Bapak Drs. H. Kosim, M.Pd.I, M.Ag. yang berasal dari MAN Pesanggaran, dan sebelum Menjadi Kepala MAN Pesanggaran, beliau juga sebagai guru MAN Genteng yang juga turut serta memajukan MAN Genteng. Pada tahun pelajaran 2010-2011 Kepala MAN Genteng dijabat oleh Bpk. Drs. H. Mujikan, M.Pd.I. dan pada tahun pelajaran 2012-2013 Kepala MAN Genteng kembali dijabat oleh Bapak Drs. H. Kosim, M.Pd.I, M.Ag. Mulai tahun pelajaran 2012–2013 Madrasah Aliyah Negeri Genteng membuka tiga jurusan, yakni jurusan Keagamaan, IPA dan IPS. Secara kuantitatif siswa MAN Genteng dari tahun ke tahun mengalami kenaikan.<sup>122</sup>

Atas inisiatif Bapak Kepala Madrasah Aliyah Negeri Genteng (Drs. H. Kosim, M.Pd.I) pada tahun pelajaran 2012/2013 Laboratorium MAN Genteng diberi nama “LABORATORIUM SAMBUDI”, Perpustakaan Madrasah Aliyah Negeri Genteng diberi nama “PERPUSTAKAAN AL-GHOZI”, Aula diberi nama “AULA CHOIRUL ANAM”, dan lapangan olahraga basket diberi nama “LAPANGAN BASKET MUJIKAN” serta ma’had (pondok pesantren) MAN Genteng diberi nama “MA’HAD AL-QOSIMI”. Hal ini dikandung maksud untuk mengingat dan mengenang jasa / perjuangan beliau yang telah

---

<sup>121</sup> *Ibid.*

<sup>122</sup> *Ibid.*

memperjuangkan keberadaan MAN Genteng sehingga mampu bersaing dengan Madrasah lain.<sup>123</sup>

“Ma’had Al Qosimy” diresmikan pada hari senin, tanggal 27 Januari 2014 Oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi (H. Santoso, S.Ag. M.Pd.I.). Pada tahun pelajaran 2014 -2015 “Ma’had Al Qosimy” resmi beroperasi, dengan menerima santri khusus siswi MAN Genteng. “Ma’had Al Qosimy” selain memberikan pelajaran kitab (diniyyah) juga memberikan bimbingan belajar materi Ujian Nasional. Ke depan diharapkan “Ma’had Al Qosimy” berkembang dan dapat menampung tidak hanya siswi tapi juga siswa MAN Genteng.<sup>124</sup>

“MASJID AT-TA’AWUN” diresmikan pada tahun 2016 oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi (H. Santoso, S.Ag. M.Pd.I.). Dibentuklah pengurus atau ta’mir masjid dari guru sampai siswa-siswi Madrasah Aliyah Negeri Genteng. Sejak saat itu kegiatan-kegiatan islami menjadi program rutin untuk meningkatkan ibadah dan cinta terhadap agama islam. Dan menjadikan Madrasah Aliyah Negeri Genteng tempat menuntut ilmu sekaligus tempat beribadah yang menyenangkan dan menentramkan hati dan pikiran setiap insan.<sup>125</sup>

Awal tahun 2017 semester genap tahun pelajaran 2016-2017 Kepala Madrasah Aliyah Negeri Genteng dijabat oleh Bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I yang berasal dari MAN Banyuwangi (sampai sekarang). Saat tahun pertama

---

<sup>123</sup> *Ibid.*

<sup>124</sup> *Ibid.*

<sup>125</sup> *Ibid.*

Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I menjabat, tepatnya pada tanggal 19 September 2017 Madrasah Aliyah Negeri Genteng melaksanakan Akreditasi berkala. Dan Alhamdulillah Madrasah Aliyah Negeri Genteng tetap mempertahankan nilai yang memuaskan dengan kualifikasi A.<sup>126</sup>

Pada Januari 2018 Madrasah Aliyah Negeri Genteng telah diresmikan berubah menjadi “MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 BANYUWANGI” sesuai Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia, Nomor 673 Tahun 2016, tentang Perubahan Nama Madrasah Aliyah Negeri, Madrasah Tsanawiyah Negeri, dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Provinsi Jawa Timur.<sup>127</sup>

**Tabel 4.1**

**Profil MAN 2 Banyuwangi**

Nama	Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyuwangi (MAN 2 Banyuwangi)
Nomor Statistik Madrasah	131135100003 (Kemenag)
Nomor Identitas Madrasah	310110 (Diknas)
NPSN	20584100
Akreditasi	A
Status Madrasah	Negeri SK Menteri Agama No. 244 Th. 1993 Tanggal 25 Oktober 1993.
Alamat Madrasah	Jl. KH. Wakhid Hasyim No. 06 Genteng Banyuwangi Jawa Timur (0333) 845019 Kode Pos 68465
E-mail	mangtg1658@gmail.com
Waktu Belajar	Pagi mulai jam 06.45 s.d Jam 15.15 WIB
Kurikulum yang Digunakan	Kelas X, XI, dan XII menggunakan Kurikulum 2013

---

<sup>126</sup> *Ibid.*

<sup>127</sup> *Ibid.*



Keanggotaan KKM	Ketua Kelompok Kerja Madrasah dari 15 Madrasah Aliyah Swasta
-----------------	--------------------------------------------------------------

(Sumber diambil dari Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi)

**Tabel 4.2**

**Identitas Kepala Madrasah 2021**

Nama	<b>Dr. H. MOH. ANWAR, M.Pd.I</b>
Tempat Tanggal Lahir	Banyuwangi, 21 Oktober 1963
NIP	19631021 199303 1 001
Pangkat/Golongan	Pembina, IV/a
Pendidikan Terakhir	Pasca Sarjana (S2) Fak. Manajemen PAI, Jurusan PAI, IAI Ibrahimy Sukorejo Situbondo lulus Tahun 2008.
Alamat Rumah	Dusun Tegalsari Lor, RT 17 RW 04 Desa Purwoasri Kec. Tegaldlimo Kab. Banyuwangi

(Sumber diambil dari Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi)

## **2. Visi, Misi dan Tujuan MAN 2 Banyuwangi**

### **a. Visi Madrasah**

”Terwujudnya insan berprestasi dan berakhlaq mulia berlandaskan iman dan taqwa”

Dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Lulusan yang berkualitas
- 2) Meraih kejuaraan akademik dan non akademik
- 3) Terampil menerapkan teknologi tepat guna
- 4) Patuh dan taat pada ajaran agama islam.<sup>128</sup>

---

<sup>128</sup> *Ibid.*

b. Misi Madrasah

1. Menumbuhkan kembangkan sikap, perilaku dan amaliah keagamaan Islam di madrasah
2. Menumbuhkan semangat belajar ilmu keagamaan Islam
3. Melaksanakan bimbingan dan pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan
4. Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif dan daya saing yang sehat kepada seluruh warga madrasah
5. Mendorong dan memfasilitasi untuk mengembangkan bakat, minat
6. Mengembangkan life skills dalam setiap aktifitas pendidikan
7. Mengembangkan sikap kepekaan terhadap lingkungan
8. Menciptakan lingkungan madrasah yang sehat, bersih dan indah
9. Menerapkan manajemen partisipatif yang melibatkan seluruh warga dan stake holders madrasah
10. Mewujudkan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.<sup>129</sup>

c. Tujuan Madrasah

Mengacu pada tujuan pendidikan nasional, tujuan pendidikan menengah, visi dan misi madrasah, maka MAN 2 Banyuwangi merumuskan tujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengamalan 5 S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, Santun);
2. Membiasakan membaca Al Qur'an di Madrasah;

---

<sup>129</sup> *Ibid.*

3. Mengoptimalkan pengamalan sholat dhuha dan sholat dhuhur berjamaah;.
4. Meningkatkan nilai rata-rata UN secara berkelanjutan;
5. Mewujudkan tim olimpiade dan KIR yang mampu bersaing di tingkat regional dan nasional;
6. Mewujudkan tim olahraga dan tim kesenian yang mampu bersaing di tingkat regional dan nasional;
7. Meningkatkan jumlah peserta didik yang menguasai bahasa Arab, bahasa Inggris dan bahasa Jepang secara aktif;
8. Meningkatkan jumlah lulusan yang diterima pada Perguruan Tinggi yang favorit;
9. Meningkatkan jumlah sarana/prasarana serta pemberdayaannya yang mendukung peningkatan prestasi akademik dan non akademik;
10. Meningkatkan profesionalisme dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan;
11. Mengembangkan strategi dan metode pembelajaran secara efektif menghadapi perkembangan zaman;
12. Mewujudkan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang patut diperhitungkan oleh masyarakat kota/kabupaten khususnya, dan Jawa Timur pada umumnya.
13. Mewujudkan Madrasah sebagai madrasah percontohan.
14. Meningkatkan kepedulian warga Madrasah terhadap kesehatan, kebersihan, keindahan lingkungan Madrasah dan kesejahteraan warga Madrasah.

15. Mewujudkan lingkungan sekolah yang BERSERI (Bersih, Sehat, Rindang dan Indah), agamis, sehat , kondusif, dan harmonis.<sup>130</sup>

### 3. Keberadaan Sumber Daya Guru MAN 2 Banyuwangi

Keberadaan sumber daya guru ini meliputi (1) jumlah guru MAN 2 Banyuwangi, (2) kesesuaian akademik tenaga pendidik dengan materi yang diajarkan, (3) perkembangan akademik, dan (4) presentase kehadiran.

#### a. Jumlah Guru MAN 2 Banyuwangi

Guru MAN 2 Banyuwangi pada tahun 2021 berjumlah 61 guru dan hampir semua bergelar Sarjana Pendidikan dari berbagai disiplin ilmu, dan ada 8 guru yang sudah menyelesaikan pendidikan pascasarjana (S2), 52 guru berijazah S1, dan 1 guru berijazah D3. Ungkapan Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi ketika diwawancarai oleh peneliti:

“Guru yang mengajar di MAN 2 Banyuwangi ada 61 guru dengan status kepegawaian yang berbeda-beda, guru yang PNS ada 38 guru dan guru non PNS ada 23 guru. Nanti saya kasih file-nya mbak biar lengkap.”<sup>131</sup>

Hal ini juga dapat dilihat dari data yang diperoleh dari kepala Tata Usaha. Data guru tahun 2021 ini dapat dilihat dari segi jumlah status kepegawaian dan status ijazah tertinggi yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, lebih jelasnya dapat dilihat di tabel berikut ini:

---

<sup>130</sup> *Ibid.*

<sup>131</sup> Wawancara dengan Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd, selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi bertempat di kantor Tata Usaha pada tanggal 18 Februari 2021.

**Tabel 4.3**  
**Data Kepala Madrasah, Guru, dan Pegawai Berdasarkan Status**  
**Kepegawaian Tahun 2021**

No	S T A T U S	Pendidikan Tertinggi						J M L
		S2	S1	D3	SMA	SMP	SD	
1	Guru Tetap (PNS)	7	30	1	-	-	-	38
2	Guru Honorer (GTT)	1	21	1	-	-	-	23
3	Guru Bantu (Kontrak)	-	-	-	-	-	-	-
4	Pegawai Tetap (PNS)	-	1	-	4	-	-	5
5	Pegawai Tidak Tetap (PTT)	-	3	3	6	1	1	14
<b>Jumlah</b>		8	55	5	10	1	1	80

(Sumber diambil dari Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi)

Tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyuwangi meliputi unsur pimpinan, guru, karyawan dan komite Madrasah, berkomitmen sebagai berikut:

1. Selalu menampakkan sebagai seorang muslim dan mukmin yang baik di mana saja berada
2. Memiliki wawasan keilmuan yang luas dan profesionalisme yang tinggi
3. Kreatif, dinamis, dan inovatif dalam mengembangkan ilmu
4. Berperilaku jujur amanah dan berakhlak mulia
5. Berdisiplin yang tinggi dan selalu mematuhi kode etik profesi
6. Memiliki kesadaran yang tinggi dalam melakukan suatu pekerjaan
7. Kesungguhan dalam bekerja secara maksimal dan berupaya meningkatkan kualitas pribadi

8. Berwawasan yang luas dan bijak dalam menghadapi sesuatu dan menyelesaikan masalah
9. Mempunyai kemampuan antisipatif dan bersikap proaktif
10. Memiliki kredibilitas yang tinggi (bisa dipercaya dan mampu berbuat)
11. kecakapan manajemen untuk menggerakkan potensi
12. Berorientasi pada kualitas pelayanan
13. Sabar, ramah, dan akomodatif
14. Mendahulukan kepentingan umum/orang banyak dari pada kepentingan pribadi dan atau golongan.<sup>132</sup>

b. Kesesuaian Kualifikasi Akademik Tenaga Pendidik dengan Materi yang Diajarkan di MAN 2 Banyuwangi

Dalam kegiatan belajar mengajar (KBM), tenaga pendidik merupakan unsur terpenting dalam mewujudkan pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan, khususnya siswa. 99% dari jumlahnya guru yang ada sudah mengajar sesuai dengan kualifikasi pendidikan ijazahnya atau yang serumpun. Hal itu diungkap oleh Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi:

“99% guru yang mengajar di sini sesuai dengan jurusan yang diambil sewaktu kuliah. Atau mata pelajaran yang serumpun dengan jurusanannya, seperti jurusan Pendidikan agama Islam mengajar mata pelajaran SKI, jurusan Pendidikan IPS mengajar mata pelajaran Ekonomi, dan lain-lain.”<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup> *Ibid.*

<sup>133</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, bertempat di kantor Tata Usaha pada tanggal 18 Februari 2021 pukul 08.20 WIB.

Hal ini juga dapat dilihat dari data yang diperoleh dari kepala Tata Usaha. Data yang menunjukkan kualifikasi guru mata pelajaran dengan jurusan yang ditempuh pada saat melakukan studi di perkuliahan. Yang menunjukkan 99% guru sudah mengajar sesuai dengan kualifikasinya pada tabel di lampiran 2.

c. Prestasi Tenaga Pendidik MAN 2 Banyuwangi

Pada tahun ajaran 2020/2021 guru-guru memiliki prestasi di karya tulis. Karena adanya pandemi covid-19 maka guru-guru tidak dapat melakukan kegiatan yang bersifat offline dan guru-guru tersebut memanfaatkan waktunya untuk tetap berprestasi walau adanya pandemi seperti saat ini. Hal itu diungkapkan oleh ibu Faiqoh, S.Pd. selaku wakil kepala (Waka) Kurikulum MAN 2 Banyuwangi:

“Pada tahun ajaran 2020/2021 ini guru banyak mengikuti kegiatan jurnalistik yaitu membuat karya tulis hingga mendapatkan juara tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional. Dan karya tulis tersebut banyak dipost di jawa pos radar Banyuwangi. Meskipun adanya pandemi covid-19 tetapi tidak menjadi penghalang untuk guru-guru mendapatkan prestasi yang membanggakan madrasah.”<sup>134</sup>

Hal ini selaras dengan data yang diperoleh dari kepala Tata Usaha. Adapun data prestasi guru yang sudah pernah diraih di tahun ajaran 2020/2021 pada lampiran 14.

d. Prosentase Kehadiran Mengajar Tenaga Pengajar MAN 2 Banyuwangi

Dari kepala Tata Usaha diperoleh informasi bahwa kehadiran tenaga pendidik di MAN 2 Banyuwangi sudah baik. Guru diabsen secara *online* menggunakan WFH (*Work From Home*) dan masuk mulai jam 06.15-06.45

---

<sup>134</sup> Wawancara dengan Ibu Faiqoh, S.Pd, selaku wakil kepala (Waka) Kurikulum MAN 2 Banyuwangi, bertempat di kantor waka pada tanggal 25 Februari 2021 pukul 08.17 WIB.

WIB serta absen pulang jam 14.30-16.00 WIB. Di bulan Juli 2020 sampai Februari 2021 total rekap ada 98% kehadiran untuk semua pegawai dan guru. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi.

”Total rekap ada 98% kehadiran untuk semua pegawai dan guru di bulan Juli 2020 sampai Februari 2021. Guru diabsen secara *online* menggunakan WFH (*Work From Home*). Guru absen masuk mulai jam 06.15-06.45 WIB dan absen pulang jam 14.30-16.00 WIB. Untuk absen ini guru dan pegawai sama. Jika absen tidak sesuai tanggal maka guru atau pegawai itu akan dipanggil oleh bapak kepala madrasah lewat surat panggilan atau lisan (teguran).”<sup>135</sup>

Data dari kepala Tata Usaha yang menunjukkan bahwa tingkat kehadiran tenaga pendidik rata-rata menunjukkan kehadiran 97,75%. dan kehadiran tenaga kependidikan rata-rata menunjukkan kehadiran 98,25%. Hal itu terlihat dari tabel di bawah ini mulai bulan Juli 2020 sampai Februari 2021.

**Tabel 4.4**

**Prosentase Rata-rata Kehadiran Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan Tiap Bulan Tahun Ajaran 2020/2021**

No.	Bulan-Tahun	Tenaga Pendidik	Tenaga Kependidikan
1.	Juli 2020	96%	100%
2.	Agustus 2020	100%	99%
3.	September 2020	97%	98%
4.	Oktober 2020	98%	95%
5.	November 2020	95%	98%
6.	Desember 2020	100%	100%
7.	Januari 2021	98%	97%
8.	Februari 2021	98%	99%
Rata-rata Kehadiran		97,75%	98,25%

<sup>135</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, bertempat di kantor Tata Usaha pada tanggal 22 Maret 2021 pukul 09.28 WIB.



(Sumber diambil dari Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi)

#### **4. Struktur Kepengurusan Organisasi MAN 2 Banyuwangi**

Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri pada dasarnya mengacu pada SK Menteri Agama. Struktur Organisasi MAN 2 Banyuwangi Tahun Pelajaran 2020-2021 yaitu dipimpin oleh bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I yang menjabat mulai tahun 2017 sampai sekarang, berkoordinasi dengan ketua komite yaitu bapak Drs. Sugiarto, M.Pd.I. adapun tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di bawah terdapat kepala urusan tata usaha yaitu bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd dan waka-waka diantaranya adalah waka kurikulum yang dipegang oleh ibu Faiqoh, S.Pd, waka kesiswaan yang dipegang oleh bapak Drs. Muh. Tashil, M.Pd.I, waka humas (hubungan masyarakat) yang dipegang oleh bapak Muhibullah, S.Pd, dan waka sarpras (sarana dan prasarana) yang dipegang oleh ibu Binti Mudakiroh, S.Pd. di bawah itu ada pengembang kurikulum yang dikoordinasi oleh bapak Samsul Hadi, S.Pd dan Pembina OSIS yang dikoordinasi oleh bapak Nur Salim, S.Ag. Selanjutnya ada di bawahnya ada coordinator BK (Bimbingan Konseling) yang dibawa oleh ibu Dra. Sulesmiarti, disampingnya ada wali kelas yang memegang kelas 10, 11, dan 12 dan tenaga pendidik yang mengajar siswa siswi MAN 2 Banyuwangi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Hal ini diperoleh diperoleh data dari dokumen yang berada di ruang Tata Usaha.



Gambar 4.1

### Struktur Organisasi MAN 2 Banyuwangi<sup>136</sup>

Adapun struktur organisasi tata usaha di kepalai oleh bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd dan di bawahnya ada bapak bapak Anang Fatur Rozi, S.Pd.I sebagai bendahara pengeluaran, ibu Herfin Rufiandi, S. A.Md sebagai pengelola laporan keuangan, Ahmad Ali Khamdani sebagai pengelola barang milik negara, Nur Chotimah, A.Md sebagai pengadministrasian persuratan, Woro Astuti, A.Md sebagai pengadministrasian kepegawaian, Imaniar Tungga Devi, A.Md sebagai operator Emis, Naning Anggriani, A.Md sebagai operator simpatika, Ines Monica Soraya, S.Pd sebagai UR.Kurikulum. Di sampingnya ada pembantu umum administrasi perkantoran ada bapak M Iqbal Taufiqurrahman, S.Pd, bapak

<sup>136</sup> Dokumentasi diperoleh dari kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi.

Muhammad Abdul Rohman, ibu Supriyati, A.Md, dan ibu Galuh Norma Rahayu, S.Pd. serta di sampingnya lagi ada keamanan dan kebersihan yaitu bapak Moh. Al Amin, bapak Moh Nur Rohman Wahid S., bapak Budiyanto, bapak Muh. Kholil Nur Afandi, dan bapak Zaenal Wasot. Hal ini diperoleh data dari dokumen yang berada di ruang Tata Usaha.



Gambar 4.2

### Struktur Organisasi Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi<sup>137</sup>

## B. Paparan Data dan Hasil Penelitian

### 1. Nilai-Nilai Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru di MAN 2 Banyuwangi

Nilai kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi yang telah dilakukannya observasi,

<sup>137</sup> Dokumentasi diperoleh dari kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi.

dokumentasi, dan wawancara dapat ditemukan hasil-hasil tentang bagaimana nilai kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru yang akan diuraikan berikut ini. Setiap madrasah menginginkan lembaganya menjadi Lembaga yang unggul dan menjadi idola bagi masyarakat umum. Oleh karena itu setiap madrasah melakukan peningkatan sumber daya guru dengan berbagai cara dan upaya agar Pendidikan yang sekarang menjadi lebih baik dari sebelum-sebelumnya salah satunya dengan nilai yang diterapkan kepala madrasah itu sendiri. Dan nilai kepemimpinan itulah yang menjadikan madrasah lebih baik lagi tetapi tergantung pemimpinnya.

Nilai kepala MAN 2 Banyuwangi yang pertama yaitu rasa percaya diri dan optimis yang tinggi untuk melakukan segala sesuatu, terutama melakukan kegiatan yang sudah direncanakan secara matang. Karena jika kepala madrasah mempunyai rasa percaya diri dan optimis maka rasa tersebut juga akan tumbuh pada guru dan karyawan, sehingga dapat berdampak baik pada sumber daya manusia terutama pada mutu sumber daya guru di madrasah. Sebagaimana yang diungkapkan ibu Faiqoh, S. Pd selaku wakil kepala (Waka) Kurikulum MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“Dalam pengambilan keputusan atau kebijakan, kepala madrasah tidak melakukan dari diri sendiri tetapi dibicarakan dengan para waka dan kepala TU melalui musyawarah secara bersama-sama. Dan kepala madrasah melakukan pengambilan keputusan secara berani dan optimis bahwa yang telah diputuskan akan membawa ke arah yang lebih baik”<sup>138</sup>

---

<sup>138</sup> Wawancara dengan wakil kepala (Waka) Kurikulum, bertempat di kantor waka pada tanggal 25 Februari 2021 pukul 09.01 WIB.

Hal ini sama dengan hasil observasi yang telah peneliti lakukan pada saat peneliti mengikuti rapat dengan kepala madrasah, para waka, dan kepala Tata Usaha membahas tentang persiapan KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) yang dilakukan secara luring (luar jaringan). Terlihat bahwa kepala madrasah sangat yakin dan optimis dengan rencana yang telah disusun akan terlaksana dengan baik dan berhasil secara maksimal.<sup>139</sup> Karena kepada madrasah sering mengatakan seperti ini.

”Saya yakin dan optimis jika yang kita rencanakan bersama ini akan berjalan sesuai yang kita harapkan bersama.”<sup>140</sup>

Nilai ikhlas dan tawakkal juga ada pada kepala madrasah MAN 2 Banyuwangi. Kepala madrasah ikhlas dalam melakukan sesuatu, karena setiap melakukan kegiatan apapun selalu diniati dengan ibadah. Tawakkal berarti menyerahkan diri kepada Allah SWT setelah berusaha dengan sungguh-sungguh. Kepala madrasah merasa harus berupaya semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan-tujuan madrasah, dan selanjutnya hasil dari perubahan yang dilakukan diserahkan kepada Allah SWT. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

“Saya ikhlas dalam melakukan pekerjaan, saya niati untuk ibadah. Untuk melakukan kegiatan yang berkaitan dengan perubahan madrasah saya selalu berusaha semaksimal dan sebisa mungkin, kalau untuk hasil saya pasrahkan kepada Allah SWT, yang penting saya dan para guru sudah berupaya sebaik mungkin.”<sup>141</sup>

---

<sup>139</sup> Observasi saat mengikuti rapat pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 10.05-11.24 WIB.

<sup>140</sup> Ungkapan kepala madrasah saat rapat dengan para waka dan kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 10.16 WIB.

<sup>141</sup> Wawancara dengan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I, selaku kepala madrasah MAN 2 Banyuwangi, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 13.02 WIB.

Hal ini juga diungkapkan oleh ibu Faiqoh, S.Pd. selaku wakil kepala (Waka) Kurikulum MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“..... Madrasah selalu melakukan kegiatan dengan maksimal dan hasilnya akan diserahkan kepada Allah SWT.”<sup>142</sup>

Nilai dan keyakinan yang dimiliki kepala MAN 2 Banyuwangi selanjutnya yaitu nilai rendah hati atau tawadlu'. Kepala madrasah selalu menerima masukan, pendapat, dan kritik dari bawahannya, yaitu guru dan karyawan. Sebagaimana yang diungkapkan ibu Faiqoh, S.Pd. selaku wakil kepala (Waka) Kurikulum MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

”Bapak kepala madrasah selalu menerima masukan dari bawahannya, menghargai setiap orang yang memberikan kritik dan saran. Beliau sangat senang apabila ada bawahannya yang aktif dalam memberikan kritik dan saran untuk kinerjanya.”<sup>143</sup>

Hal ini juga diungkapkan oleh kepala madrasah, bahwa nilai rendah hati dari kepala madrasah dinyatakan dengan selalu belajar dari orang lain atau Lembaga lain, sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

“Saya selalu belajar dari Lembaga lain dengan cara melakukan studi banding dengan madrasah lain dan hasilnya akan diterapkan di MAN 2 Banyuwangi ini.”<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup> Wawancara dengan wakil kepala (Waka) Kurikulum, bertempat di kantor waka pada tanggal 25 Februari 2021 pukul 08.28 WIB.

<sup>143</sup> Wawancara dengan wakil kepala (Waka) Kurikulum, bertempat di ruang waka pada tanggal 25 Februari 2021 pukul 08.30 WIB.

<sup>144</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 12.36 WIB.



**Gambar 4.3**

### **Kegiatan Studi Banding di MAN 1 Banyuwangi 2020<sup>145</sup>**

Kepala madrasah juga mengambil nilai dan keyakinan dari empat sifat Rasulullah SAW yaitu shiddiq yang berarti jujur, tabligh yang berarti menyampaikan, amanah berarti dapat dipercaya dan fathonah yang berarti cerdas. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

“Saya menggunakan nilai yang diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW yaitu empat sifat Rasul, shiddiq, tabligh, amanah, dan fathonah. Dan saya percaya jika dari keempat nilai itu diterapkan mutu sumber daya guru akan meningkat pula.”<sup>146</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti juga diperoleh nilai jujur yang dilakukan kepala madrasah adalah apa yang dikatakan dan apa yang dikerjakan mempunyai keselarasan. Kepala madrasah melakukan nilai dari tabligh dengan menyampaikan hasil rapat kepada bawahannya dan menyampaikan kebaikan dan melarang kemungkaran. Nilai dari amanah yaitu

<sup>145</sup> Dokumentasi diperoleh dari Kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi.

<sup>146</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 12.38 WIB.

kepala madrasah selalu datang paling awal dan pulang paling akhir. Dan nilai dari fathonah yaitu kreatifitas dan inovasi dari kepala madrasah, yang mempunyai ide cemerlang untuk kesuksesan dari madrasah.<sup>147</sup>

Nilai yang ditemukan selanjutnya yaitu nilai komitmen pada pengembangan dan perubahan. Komitmen perubahan kepala MAN 2 Banyuwangi pada madrasah adalah *pertama*, program literasi untuk guru dan siswa, setiap minggunya tenaga pendidik dan peserta didik diwajibkan membaca buku apapun dan mereview buku yang telah dibacanya. *Kedua*, memberi peluang kepada peserta didik yang memiliki bakat atau prestasi untuk mengikuti kegiatan di ajang kompetensi tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional dan semua difasilitasi oleh madrasah dengan mengajukan proposal. *Ketiga*, menambah luas masjid At-Ta'awun di MAN 2 Banyuwangi agar bisa menampung seluruh jemaah yang terdiri dari peserta didik, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan salat jemaah. *Keempat*, Pembangunan gedung serba guna untuk rapat, kegiatan *workshop*, seminar maupun olahraga yang bersifat *indoor* seperti tenis meja, dan rencana selesainya bangunan serba guna MAN 2 Banyuwangi ditahun 2021 ini. *Kelima*, meningkatnya jumlah peserta didik yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri (PTN), yaitu pada tahun 2018 sebanyak 152 siswa (Lampiran 11), tahun 2019 sebanyak 188 siswa (Lampiran 12), dan tahun 2020 sebanyak 189 siswa (Lampiran 13). Dan yang *keenam*, ditetapkannya MAN 2 Banyuwangi sebagai madrasah penyelenggara riset oleh Direktur Jendral Pendidikan Islam Republik Indonesia berdasarkan

---

<sup>147</sup> Observasi di MAN 2 Banyuwangi pada saat melakukan Praktik Kerja Lapangan (PKL).



surat no. 6757 Tahun 2020 tentang Penetapan Madrasah Penyelenggara Riset (Lampiran 7). Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“Perubahan madrasah yaitu program literasi untuk guru dan siswa, setiap minggunya guru dan siswa diwajibkan membaca buku apapun dan mereview buku yang telah dibacanya, memberi peluang kepada peserta didik yang memiliki bakat atau prestasi untuk mengikuti kegiatan di ajang kompetensi tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional dan semua difasilitasi oleh madrasah dengan mengajukan proposal, menambah luas masjid At-Ta’awun di MAN 2 Banyuwangi agar bisa menampung seluruh jemaah untuk melaksanakan salat Jemaah, pembangunan gedung serba guna untuk rapat, kegiatan *workshop*, seminar maupun olahraga dan rencana selesainya tahun ini, meningkatnya jumlah peserta didik yang diterima di PTN, dan ditetapkannya MAN 2 Banyuwangi sebagai madrasah penyelenggara riset oleh Direktur Jendral Pendidikan Islam Republik Indonesia berdasarkan surat no. 6757 Tahun 2020 tentang Penetapan Madrasah Penyelenggara Riset.”<sup>148</sup>



**Gambar 4.4**

**Masjid At-Ta’awun setelah Perluasan<sup>149</sup>**

Hal ini juga dijelaskan oleh ibu Faiqoh, S.Pd. selaku wakil kepala (Waka)

Kurikulum MAN 2 Banyuwangi bahwa pada tahun ini banyak perubahan yang

<sup>148</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, bertempat di kantor Tata Usaha pada tanggal 22 Maret 2021 pukul 11.28 WIB.

<sup>149</sup> Dokumen diambil Peneliti pada tanggal 18 Februari 2021 pukul 08.01 WIB.

terjadi, seperti memiliki pada bidang jurnalistik yaitu pembuatan artikel (Lampiran 14), guru dan siswa mulai terlihat bakat dan minatnya, dan banyaknya peningkatan pada sarana dan prasarana. Paparan beliau sebagai berikut.

“Tiap kepala madrasah memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing. Tetapi pada tahun ini banyak perubahan yang terjadi. Banyak memiliki karya ilmiah, guru dan siswa mulai terlihat bakat dan minatnya, dan banyaknya peningkatan pada sarana dan prasarana.”<sup>150</sup>

Pada tahun 2021 ini madrasah mempunyai inovasi atau pengembangan baru dalam kegiatan jurnalistik, yaitu podcast yang ditayangkan di channel youtube madrasah. Podcast ini adalah bagian dari program tv madrasah MAN 2 Banyuwangi sebagai wadah kreativitas guru dan siswa menghadapi era digital. Orientasi membangun komunikasi, inspirasi dan kolaborasi yang baik antar keluarga besar MAN 2 Banyuwangi. Sebagai ajang promosi dan edukasi dalam berkontribusi terhadap transformasi keilmuan di era modern dan digital. Madrasah memilih podcast karena sekarang ini youtube sedang terkenal dan banyak yang menggunakannya. Kegiatan ini bertujuan untuk memperkenalkan madrasah pada masyarakat luas, terutama pada calon pelanggan yaitu calon siswa dan calon wali murid, sebagaimana yang diungkapkan oleh ibu Faiqoh, S.Pd selaku wakil kepala (waka) bidang kurikulum MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“Kegiatan baru dari MAN 2 Banyuwangi yaitu podcast dan kegiatan keagamaan (kultum). Ini merupakan trik atau cara agar madrasah ini bisa dikenal oleh masyarakat luas atau bahkan nasional. Madrasah selalu

---

<sup>150</sup> Wawancara dengan wakil kepala (Waka) Kurikulum, bertempat di kantor waka pada tanggal 25 Februari 2021 pukul 08.38 WIB.

melakukan kegiatan dengan maksimal dan hasilnya akan diserahkan kepada Allah SWT.”<sup>151</sup>

Hal ini selaras dengan dengan ungkapan kepala madrasah bahwa kepala madrasah berharap agar podcast bisa menstimulasi kreatifitas dan prestasi keluarga besar MAN 2 Banyuwangi. Berikut ungkapan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah Ketika diwawancarai.

“Dengah adanya podcast ini semoga bisa menstimulasi kreatifitas dan prestasi keluarga besar MAN 2 Banyuwangi.”<sup>152</sup>



**Gambar 4.5**

#### **Kegiatan Podcast Pertama dengan Kepala MAN 2 Banyuwangi<sup>153</sup>**

Pengembangan juga dilakukan pada tenaga pendidik. Para guru banyak mengikuti lomba menulis artikel dan banyak dipost di jawa pos radar Banyuwangi. Adanya pandemic covid-19 tidak menjadi penghalang untuk guru-guru MAN 2 Banyuwangi agar tetap berprestasi. Sebagaimana yang

<sup>151</sup> Wawancara dengan wakil kepala (Waka) Kurikulum, bertempat di kantor waka pada tanggal 25 Februari 2021 pukul 08.41 WIB.

<sup>152</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 12.33 WIB.

<sup>153</sup> Dokumentasi diperoleh peneliti dari youtube MAN 2 Banyuwangi.

diungkapkan oleh ibu Faiqoh, S.Pd selaku wakil kepala (waka) bidang kurikulum MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“Banyak guru yang berprestasi di bidang jurnalistik, seperti menulis artikel, dan banyak yang mendapatkan juara di tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional serta banyak dipos di Jawa Pos.”<sup>154</sup>

Hal ini juga didapatkan peneliti melalui dokumentasi bukti keikutsertaan atau partisipasi guru-guru MAN 2 Banyuwangi di penulisan artikel jawa pos radar Banyuwangi.



**Gambar 4.6**

### **Bukti Partisipasi Guru dalam Menulis Artikel<sup>155</sup>**

Nilai disiplin juga diterapkan oleh kepala MAN 2 Banyuwangi yaitu disiplin datang ke madrasah lebih awal dan pulang paling akhir. Disiplin supervise di

<sup>154</sup> Wawancara dengan wakil kepala (Waka) Kurikulum, bertempat di kantor waka pada tanggal 25 Februari 2021 pukul 08.55 WIB.

<sup>155</sup> Dokumen diperoleh dari Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi pada tanggal 22 Maret 2021 pukul 11.30 WIB.

kelas seperti mengontrol program semester dan tahunan, disiplin administrasi, penyusunan RPP, program-program kegiatan, pembinaan ekstrakurikuler, dan pada masa pandemic covid-19 kepala MAN 2 Banyuwangi disiplin dalam melakukan 5M yaitu memakai masker, mencuci tangan pakai sabun dan air mengalir, menjaga jarak, menjauhi kerumunan, dan membatasi mobilisasi dan interaksi. Sebagaimana yang diungkap oleh Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“Kedisiplinan yang dicontohkan kepala madrasah yaitu datang lebih awal dan pulang paling akhir, supervise di kelas, administrasi, RPP, program-program kerja kegiatan, pembinaan ekstrakurikuler, dan disiplin didalam pelaksanaan 5M pada saat pandemic ini.”<sup>156</sup>



**Gambar 4.7**

**Bukti Penerapan 5M Kepala MAN 2 Banyuwangi<sup>157</sup>**

Hal ini sejalan dengan ungkapan ibu Faiqoh, S.Pd. selaku wakil kepala (Waka) Kurikulum MAN 2 Banyuwangi.

<sup>156</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, bertempat di kantor Tata Usaha pada tanggal 22 Maret 2021 pukul 10.28 WIB.

<sup>157</sup> Dokumentasi diperoleh pada tanggal Februari 2021 saat peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah.

”Pak kepala madrasah mencontohkan disiplin datang dan pulang, administrasi, melaksanakan program madrasah sesuai dengan rencana.”<sup>158</sup>

Pernyataan ini juga didapatkan oleh peneliti ketika melakukan observasi yaitu kepala madrasah datang jam 06.25 WIB dan pulang setelah guru dan karyawan pulang yaitu jam 16.05 WIB. Dan pada saat pandemi seperti sekarang ini (covid-19) kepala madrasah disiplin melakukan 5M seperti yang kepala Tata Usaha ungkapkan.<sup>159</sup>

Kepala madrasah juga memiliki nilai orientasi pada cinta keunggulan dan prestasi. Kepala madrasah percaya bahwa dengan selalu berfikir prestasi dan sudah dicantumkan pada salah satu visinya, yaitu meraih kejuaraan akademik dan non akademik, maka cinta keunggulan dan prestasi selalu mewarnai setiap aktifitas yang dilakukan oleh kepala madrasah. Maka dari itu kepala madrasah memfasilitasi setiap guru atau siswa yang mengikuti lomba. Sebagaimana yang diungkapkan ibu Faiqoh, S.Pd. selaku wakil kepala (Waka) Kurikulum MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“Kepala Madrasah sangat senang apabila siswa ataupun gurunya mendapatkan prestasi yang membanggakan madrasah, sehingga kepala madrasah memberikan peluang yang seluas-luasnya untuk melakukan lomba-lomba dan memfasilitasi semua yang dibutuhkan untuk lomba-lomba tersebut. Asalkan membuat proposal sesuai dengan prosedurnya dan jelas siapa yang mengikuti, kapan dan berapa hari. Jika proposal kegiatan sudah jelas maka dana akan dicairkan oleh Kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi.”<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> Wawancara dengan wakil kepala (Waka) Kurik, melalui video call pada tanggal 31 Maret 2021 pukul 19.28 WIB.

<sup>159</sup> Observasi dilakukan di MAN 2 Banyuwangi pada saat melakukan Praktik Kerja Lapangan (PKL).

<sup>160</sup> Wawancara dengan wakil kepala (Waka) Kurikulum, bertempat di kantor waka pada tanggal 25 Februari 2021 pukul 08.18 WIB.

Hal itu sejalan dengan yang diungkapkan oleh Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“Memberi peluang kepada peserta didik dan guru yang memiliki bakat atau prestasi untuk mengikuti kegiatan di ajang kompetensi tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional dan semua difasilitasi oleh madrasah dengan mengajukan proposal.”<sup>161</sup>

Kepala MAN 2 Banyuwangi memiliki nilai kecintaan pada keunggulan, hal ini dibuktikan dengan banyaknya program-program unggulan untuk guru yaitu guru mengikuti bimtek, mengikuti workshop, memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, dan literasi. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“Program yang diterapkan yaitu guru mengikuti bimtek, mengikuti workshop, memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi seperti S2, dan banyak membaca atau literasi sehingga guru memiliki wawasan yang luas dan ilmu yang dimilikinya tidak hanya diawang saja.”<sup>162</sup>

Nilai kepemimpinan yang ditemukan selanjutnya yaitu nilai dan keyakinan keteladanan atau uswatun hasanah. Keteladanan yang dicontohkan oleh kepala madrasah ini dalam hal kedisiplinan dan empat sifat Rasulullah SAW. Sebagaimana yang dikatakan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

---

<sup>161</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, bertempat di kantor Tata Usaha pada tanggal 22 Maret 2021 pukul 09.10 WIB.

<sup>162</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 12.12 WIB.

“Saya memberikan teladan yang patut dicontoh dalam segala hal seperti disiplin dan saya menerapkan 4 sifat Rasul yaitu siddiq, tabligh, amanah, dan fathonah. Karena guru itu yang patut digugu dan ditiru.”<sup>163</sup>

Hal itu seiring dengan ungkapan Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi yaitu sebagai berikut.

“Kedisiplinan yang dicontohkan kepala madrasah yaitu datang lebih awal dan pulang paling akhir, supervise di kelas, administrasi, RPP, program-program kerja kegiatan, pembinaan ekstrakurikuler, dan disiplin didalam pelaksanaan 5M pada saat pandemic ini.”<sup>164</sup>

Nilai kebersamaan atau gotong royong ditemukan pada kepala MAN 2 Banyuwangi. Di MAN 2 Banyuwangi selalu ada nilai gotong royong antara kepala madrasah dan bawahannya, karena gotong royong atau kebersamaan ini sangat berpengaruh pada praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah. Dengan kebersamaan segalanya akan menjadi mudah, apalagi proses perubahan dan pengembangan madrasah membutuhkan kerja sama semua pihak, dan akan terasa berat jika perubahan dilakukan secara mandiri atau sendirian. Kepala MAN 2 Banyuwangi dan bawahannya melakukan gotong royong untuk melakukan perubahan dan pengembangan madrasah. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

“Dalam melakukan kegiatan madrasah saya selalu bekerja sama dengan para waka, guru, dan karyawan. Dalam melaksanakan kegiatan tidak akan maksimal hasilnya tanpa adanya kerja sama antara kepala madrasah dan

---

<sup>163</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 13.01 WIB.

<sup>164</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, bertempat di kantor Tata Usaha pada tanggal 22 Maret 2021 pukul 12.02 WIB.



bawahannya. Semua komponen MAN 2 Banyuwangi melakukan kerja sama untuk melakukan perubahan dan pengembangan madrasah.”<sup>165</sup>

Hal itu juga diungkap oleh Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“Kebersamaan yang diterapkan oleh kepala madrasah di semua kegiatan yang ada di madrasah, mulai dari tahap perencanaan sampai pada tahap akhir evaluasi. Tanpa adanya kebersamaan antar komponen madrasah yang ada, maka hasil dari kegiatan kurang memuaskan.”<sup>166</sup>

Menghargai bawahannya merupakan salah satu nilai yang dimiliki oleh kepala MAN 2 Banyuwangi. Pada saat melakukan rapat, kepala madrasah selalu menghargai pendapat dari bawahannya dan menerima kritik serta saran dari bawahannya. Sebagaimana yang diungkapkan ibu Faiqoh, S.Pd. selaku wakil kepala (Waka) Kurikulum MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

”Bapak kepala madrasah selalu menerima masukan dari bawahannya, menghargai setiap orang yang memberikan kritik dan saran. Beliau sangat senang apabila ada bawahannya yang aktif dalam memberikan kritik dan saran untuk kinerjanya.”<sup>167</sup>

Hal ini sama dengan hasil observasi yang telah peneliti lakukan pada saat peneliti mengikuti rapat dengan kepala madrasah, para waka, dan kepala Tata Usaha membahas tentang persiapan KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) yang dilakukan secara luring (luar jaringan). Terlihat bahwa kepala madrasah

---

<sup>165</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 12.21 WIB.

<sup>166</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, melalui video call pada tanggal 31 Maret 2021 pukul 19.32 WIB.

<sup>167</sup> Wawancara dengan wakil kepala (Waka) Kurikulum, bertempat di ruang waka pada tanggal 25 Februari 2021 pukul 08.29 WIB.

meminta pendapat dari bawahannya, menerima kritik dan saran dari bawahannya. Dengan menghargai bawahannya, bawahannya pun akan mudah dalam menyampaikan pendapat yang cemerlang. Nilai menghargai orang lain tidak hanya dilakukan pada bawahannya saja, tetapi juga dilakukan kepada semua orang, termasuk pada peneliti.

Kepala madrasah mempunyai nilai peduli terhadap kebutuhan guru, karyawan, dan juga siswa. Dengan memahami latar belakang peserta didik yang berbeda-beda, kepala madrasah tidak mempersulit peserta didik yang kurang mampu untuk melakukan pembelajaran di MAN 2 Banyuwangi. Dan kepala madrasah selalu memberikan penghargaan baik terhadap guru maupun siswa yang berhasil dalam kegiatan tertentu, misalnya berhasil menjuarai lomba tertentu. Kepala madrasah juga sangat apresiatif terhadap kondisi seseorang, oleh karenanya beliau sangat empati dan peduli dengan kondisi bawahan. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

“Siswa yang kurang mampu tidak dipersulit untuk sekolah di madrasah ini, tetapi mereka harus membawa bukti ketidakmampuan itu agar madrasah bisa percaya. Saya memberikan *reward* untuk guru, karyawan ataupun siswa yang berhasil dalam meraih prestasi atau yang telah berhasil melakukan kegiatan tertentu.”<sup>168</sup>

Hal ini juga diungkapkan oleh waka kurikulum bahwa siswa yang kurang mampu tidak dipersulit dan harus membuktikan kalau tidak mampu. Berikut

---

<sup>168</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 12.34 WIB.

hasil wawancara dengan ibu Faiqoh, S.Pd. selaku wakil kepala (Waka) Kurikulum MAN 2 Banyuwangi.

”Untuk calon siswa atau yang sudah menjadi siswa tidak dipersulit di madrasah sini, asalkan siswa tersebut membuktikan kalau mereka benar-benar tidak mampu.”<sup>169</sup>

Nilai selanjutnya yaitu nilai tidak memaksakan kehendak yang artinya kepala MAN 2 Banyuwangi memberi kesempatan bawahannya untuk melakukan apapun asalkan bawahannya tidak melupakan tanggung jawabnya atau pekerjaannya. Seperti tidak melarang para pendidik untuk mengikuti lomba atau kegiatan yang berada di luar kegiatan madrasah, asal tidak mengganggu tanggung jawabnya pada madrasah. Hal ini juga dilakukan kepada para peserta didik, mereka bebas dan tidak ada unsur keterpaksaan untuk mengikuti kegiatan atau ekstra kurikuler apapun sesuai yang mereka minati. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

“Untuk siswa dan guru yang mau melakukan kegiatan atau lomba saya selalu memberikannya izin, asalkan mereka tetap melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di madrasah. Dan saya juga memberikan kebebasan untuk siswa mau mengikuti kegiatan ekstrakurikuler apa saja yang ada di madrasah ini.”<sup>170</sup>

Hal itu sejalan dengan yang diungkapkan oleh Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

---

<sup>169</sup> Wawancara dengan wakil kepala (Waka) Kurikulum, bertempat di ruang waka pada tanggal 25 Februari 2021 pukul 08.43 WIB.

<sup>170</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 13.01 WIB.

“Kepala madrasah memberikan kebebasan kepada siswa dan guru untuk melakukan kegiatan apapun asalkan kegiatan tersebut positif dan tidak mengganggu kegiatan belajar mengajar (KBM) di madrasah.”<sup>171</sup>

Jadi, nilai kepemimpinan kepala MAN 2 Banyuwangi dalam meningkatkan mutu sumber daya guru yaitu nilai optimis dan percaya diri, ikhlas dan tawakkal, rendah hati, empat sifat Rasulullah SAW (siddiq, tabligh, amanah, dan fathonah), komitmen pada pengembangan dan perubahan, disiplin, cinta prestasi dan keunggulan, keteladanan atau uswatun hasanah, kebersamaan atau gotong royong, menghargai orang lain, empati dan peduli, serta tidak memaksakan kehendak.

## **2. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru Di MAN 2 Banyuwangi**

Perilaku mengacu pada nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh pemimpin, yang artinya perilaku yaitu pelaksanaan dari nilai yang dimiliki oleh kepala madrasah. Perilaku kepala madrasah dimaksudkan untuk mencapai keberhasilan madrasah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan suatu Lembaga Pendidikan. Perilaku kepemimpinan kepala madrasah mulai dari pengambilan keputusan sampai pada pelaksanaan dan evaluasi kerja. Berdasarkan kegiatan observasi, wawancara, dan dokumentasi dihasilkan perilaku kepemimpinan sebagai berikut.

Kepala MAN 2 Banyuwangi mengambil keputusan tidak secara individu, tetapi musyawarah dengan semua komponen madrasah yaitu waka dan kepala

---

<sup>171</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, bertempat di kantor Tata Usaha pada tanggal 22 Maret 2021 pukul 10.08 WIB.

Tata Usaha. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

“Setiap pengambilan keputusan saya selalu melibatkan para waka dan kepala TU dengan cara musyawarah untuk mengevaluasi setiap kegiatan yang dilakukan, dengan adanya evaluasi tersebut bisa ditemukan kelemahan dan kekurangan baru kita mengambil keputusan.”<sup>172</sup>

Hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“Pengambilan kebijakan selalu mempertimbangkan usulan dan masukan dari komponen madrasah yang ada.”<sup>173</sup>

Program yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi, yaitu bimtek, *workshop*, memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, dan banyak membaca atau literasi. Seperti penjelasan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah berikut ini.

“Program yang diterapkan yaitu guru mengikuti bimtek, mengikuti *workshop*, memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi seperti S2, dan banyak membaca atau literasi sehingga guru memiliki wawasan yang luas dan ilmu yang dimilikinya tidak hanya diawang saja.”<sup>174</sup>

Hal itu juga diungkapkan oleh waka kurikulum bahwa kepala madrasah menggunakan strategi seperti diklat, pertemuan guru semata pelajaran untuk

---

<sup>172</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 12.55 WIB.

<sup>173</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, bertempat di kantor Tata Usaha pada tanggal 18 Februari 2021 pukul 09.21 WIB.

<sup>174</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 12.37 WIB.

*sharing-sharing*, dan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) sekabupaten Banyuwangi. Berikut jawaban ibu Faiqoh, S.Pd. selaku wakil kepala (Waka) Kurikulum MAN 2 Banyuwangi ketika diwawancarai.

“Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru dengan mengikutkan guru untuk pelatihan diklat, pertemuan guru semata pelajaran untuk *sharing-sharing*, dan yang di luar madrasah ada MGMP sekabupaten Banyuwangi.”<sup>175</sup>

Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi pun juga menjelaskan bahwa kepala MAN 2 Banyuwangi selalu memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk berperan aktif dalam mengikuti kegiatan, mengikuti secara aktif terhadap perkembangan regulasi yang berlaku, dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Berikut penjelasan beliau ketika diwawancarai.

“Kepala madrasah selalu memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk berperan aktif dalam mengikuti kegiatan, mengikuti secara aktif terhadap perkembangan regulasi yang berlaku seperti perubahan pembelajaran dari sebelum adanya pandemic covid-19 ke pembelajaran daring (dalam jaringan) ini, dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.”<sup>176</sup>

Kepala MAN 2 Banyuwangi sebagai educator atau pendidik mampu memberi tauladan kepada bawahannya, sebagai yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

---

<sup>175</sup> Wawancara dengan wakil kepala (Waka) Kurikulum, bertempat di kantor waka pada tanggal 25 Februari 2021 pukul 09.04 WIB.

<sup>176</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, bertempat di kantor Tata Usaha pada tanggal 18 Februari 2021 pukul 09.52 WIB.

“Sebagai *educator* saya memberikan pembelajaran atau contoh atau tauladan kepada para guru dan para karyawan. Seperti contohnya berangkat paling awal dan pulang paling akhir, dan masih banyak lagi.”<sup>177</sup>

Hal itu selaras dengan ungkapan Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“Sebagai *educator* bapak kepala memberikan didikan berupa kedisiplinan yang dilakukan dari diri beliau dan mampu membimbing bawahannya untuk melakukan kegiatan yang positif.”<sup>178</sup>

Kemampuan kepala MAN 2 Banyuwangi sebagai manajer dalam mengontrol secara keseluruhan dari kegiatan manajemen dan secara administrasi. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

“Sebagai manajer saya mengontrol secara keseluruhan dan secara administrasi yang baik. Jadi semua kegiatan dapat teradministrasi dengan sebaik-baiknya karena di sini kepala madrasah menerapkan sebagai top manajer.”<sup>179</sup>

Hal itu sejalan dengan ungkapan Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi bahwa peran kepala madrasah sebagai manajer untuk menggerakkan bawahannya untuk melakukan fungsi manajemen sebagai berikut.

---

<sup>177</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 12.39 WIB.

<sup>178</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, melalui video call pada tanggal 31 Maret 2021 pukul 19.08 WIB.

<sup>179</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 13.15 WIB.

“Bapak kepala mampu menggerakkan seluruh bawahannya untuk melakukan semua kegiatan mulai dari perencanaan sampai pada evaluasi.”<sup>180</sup>

Sebagai administator kepala madrasah memberikan pengawasan yang baik kepada semua kegiatan admistrasi. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

“Sebagai administrator saya memberikan kepengawasan yang baik kepada semua kegiatan admistrasi, maka dari itu semua dilakukan secara teratur.”<sup>181</sup>

Sebagai administator kepala madrasah mampu mengelola administrasi secara baik di bidang kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, dan surat menyurat. Hal itu diungkapkan bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“Sebagai administrator beliau mampu mengelola administrasi dengan baik di bidang kesiswaan, sarana dan prasarana, keuangan dan surat menyurat.”<sup>182</sup>

Dan sebagai supervisor kepala madrasah mengadakan supervisi di masing-masing guru dan karyawan. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

“Sebagai supervisor saya mengadakan supervisi di masing-masing guru dan karyawan minimal setiap semester sekali dan bisa lebih tergantung dengan situasi dan kondisi.”<sup>183</sup>

---

<sup>180</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, melalui video call pada tanggal 31 Maret 2021 pukul 18.48 WIB.

<sup>181</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 13.22 WIB.

<sup>182</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, melalui video call pada tanggal 31 Maret 2021 pukul 18.56 WIB.

<sup>183</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 12.35 WIB.



Hal itu sejalan dengan ungkapan bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“Kepala madrasah mampu melaksanakan supervise dengan baik kepada bawahannya.”<sup>184</sup>

Kepala madrasah adalah leader bagi Lembaga Pendidikan yang dipimpinnya. Sebagai leader kepala MAN 2 Banyuwangi mampu memimpin keseluruhan kegiatan yang ada di madrasah, baik kegiatan ekstra maupun kegiatan intra. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

“Sebagai leader saya memimpin keseluruhan kegiatan yang ada di madrasah, baik kegiatan ekstra maupun kegiatan intra. Saya memberikan teladan yang patut dicontoh dalam segala hal dan saya menerapkan 4 sifat Rasul yaitu siddiq, tabligh, amanah, dan fathonah. Karena guru itu yang patut digugu dan ditiru.”<sup>185</sup>

Ungkapan bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi bahwa sebagai pemimpin kepala madrasah mampu mengambil keputusan secara Bersama-sama. Hasil wawancara dengan bapak kepala TU sebagai berikut.

“Selain sebagai pemimpin keseluruhan kegiatan yang ada di madrasah, sebagai *leader* kepala madrasah juga mampu mengambil keputusan bersama-sama dengan semua komponen yang ada secara musyawarah.”<sup>186</sup>

---

<sup>184</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, melalui video call pada tanggal 31 Maret 2021 pukul 19.36 WIB.

<sup>185</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 12.43 WIB.

<sup>186</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, melalui video call pada tanggal 31 Maret 2021 pukul 19.08 WIB.

Peran sebagai *innovator* kepala MAN 2 Banyuwangi mengadakan studi banding dengan madrasah lain dan hasilnya diterapkan di MAN 2 Banyuwangi. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

“Sebagai *innovator* saya mengadakan studi banding dengan madrasah lain dan hasilnya diterapkan di madrasah sini. Ambil sebagian untuk diterapkan di madrasah ini.”<sup>187</sup>

Hal ini selaras dengan ungkapan bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi bahwa madrasah memang melakukan studi banding ke madrasah lain dan sebagian hasilnya di terapkan di sini. Bapak Atim juga menambahkan bahwa kepala madrasah sebagai *innovator* memberikan pengembangan dan perubahan pada madrasah. Berikut ungkapan bapak kepala Tata Usaha.

“Kepala madrasah memang melakukan studi banding ke madrasah lain dan sebagian hasilnya di terapkan di sini. Dan kepala madrasah mampu memberikan pengembangan atau perubahan-perubahan pada madrasah secara berkala.”<sup>188</sup>

Sebagai *motivator* kepala MAN 2 Banyuwangi memberikan dorongan-dorongan kepada guru dan karyawan. Untuk itu kepala madrasah memberikan *reward* bagi yang berprestasi dan memberikan *punishment* bagi yang salah. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

---

<sup>187</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 13.08 WIB.

<sup>188</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, melalui video call pada tanggal 31 Maret 2021 pukul 19.36 WIB.

“Dan sebagai motivator saya memberikan dorongan-dorongan kepada guru dan karyawan yang berdampak baik. Untuk itu saya akan memberikan *reward* bagi yang berprestasi atau yang baik dan saya akan memberikan *punishment* bagi yang salah. Semua guru dan karyawan dimotivasi semaksimal mungkin.”<sup>189</sup>

Hal itu selaras dengan ungkapan Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“Kepala madrasah memberikan semangat dan motivasi untuk guru agar tetap melaksanakan tugas dengan baik agar hasilnya bisa maksimal.”<sup>190</sup>

Kepala MAN 2 Banyuwangi memberikan *reward* berupa sertifikat atau penghargaan lainnya. *Reward* ini dimaksudkan agar guru dan karyawan menjadi semangat. Para guru dan karyawan juga diberi *punishment* apabila mereka melanggar. *Punishment* ini dengan cara yang bersangkutan dipanggil pertama dengan tulis dan tanda tangan di atas materai dan yang kedua dengan lisan. Kalau tulis dan lisan tidak ada perubahan, maka diberi hukuman. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala madrasah sebagai berikut.

“*Reward* yang saya berikan berupa sertifikat atau penghargaan lainnya. Semua guru dan karyawan diberi *reward* jika telah berhasil mengharumkan nama madrasah. *Reward* ini dimaksudkan agar guru dan karyawan menjadi semangat. Para guru dan karyawan juga diberi *punishment* apabila mereka melanggar. *Punishment* ini dengan cara yang bersangkutan dipanggil pertama dengan tulis dan tanda tangan di atas materai dan yang kedua dengan lisan. Kalau tulis dan lisan tidak ada perubahan, maka diberi hukuman. Dan alhamdulillah di madrasah sini

---

<sup>189</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 13.13 WIB.

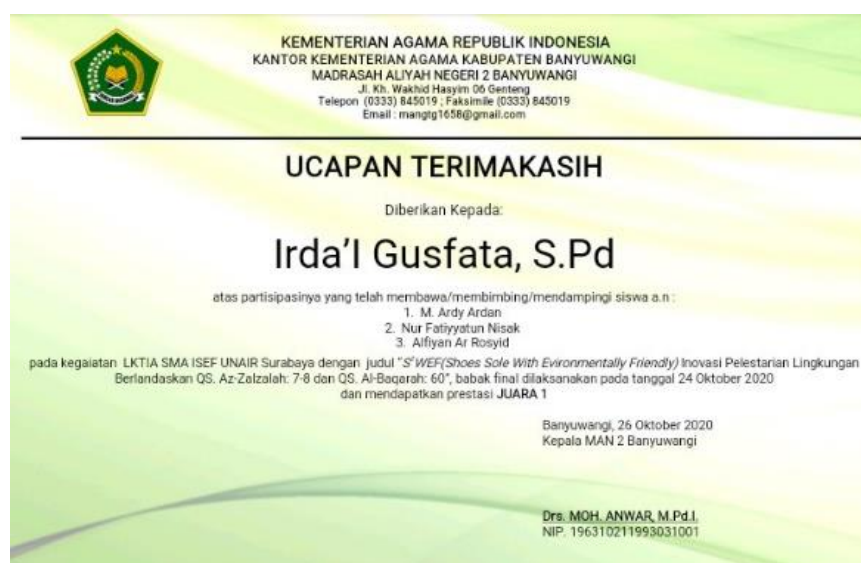
<sup>190</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, melalui video call pada tanggal 31 Maret 2021 pukul 19.44 WIB.

belum ada yang sampai dihukum hanya saja sampai tanda tangan di atas materai.”<sup>191</sup>

Hal itu sejalan dengan yang diungkap oleh Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi berikut ini.

“*Reward* diberikan kepada guru yang dapat melaksanakan tugas dengan baik di dalam meningkatkan prestasi atau membina siswa-siswanya. Disamping memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi, kepala madrasah juga memberikan *punishment* kepada guru dan pegawai yang melanggar tata tertib madrasah.”<sup>192</sup>

Berikut contoh dokumentasi *reward* yang diberikan oleh kepala MAN 2 Banyuwangi kepada guru yang telah berhasil mengikuti kegiatan.



**Gambar 4.8**

### **Salah Satu *Reward* Untuk Guru<sup>193</sup>**

<sup>191</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bertempat di kantor kepala madrasah pada tanggal 24 Februari 2021 pukul 12.11 WIB.

<sup>192</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, bertempat di kantor Tata Usaha pada tanggal 22 Maret 2021 pukul 11.32 WIB.

<sup>193</sup> Dokumentasi diperoleh dari Kepala Tata Usaha (TU) MAN 2 Banyuwangi pada tanggal 22 Maret 2021.

Sistem pemenuhan kesejahteraan untuk para pendidik ada dua, yaitu PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan GBPNS (Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil). Dengan adanya kesejahteraan untuk para tenaga pendidik ini menjadi motivasi untuk para pendidik, sebagaimana yang diungkapkan bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha (TU) sebagai berikut.

“Untuk kesejahteraan guru ada dua yaitu, PNS dan GBPNS yang berupa uang. Kesejahteraan PNS bersumber dari pemerintah atau negara dan cair diawal bulan di rekening masing-masing guru. Dan kesejahteraan guru non PNS bersumber dari masyarakat, komite, dan bantuan tunjangan dari pemerintah (tunjangan fungsional pemerintah) yang berupa tunai. Ketika guru tersebut memiliki sertifikat pendidik maka berhak mendapatkan tunjangan profesi dari pemerintah atau biasa disebut sebagai sertifikasi guru. Kesejahteraan yang diberikan oleh guru menjadikan motivasi kinerja guru. Untuk menjadi guru tetap disebuah madrasah harus mempunyai masa kerja minimal dua tahun (SIMPATIKA). Jadi, misalnya guru tersebut menginginkan mendapatkan tunjangan profesi atau guru yang sudah memiliki sertifikat profesi guru minimal memiliki 24 jam per minggunya. Jika kurang dari 24 jam maka guru tersebut harus menambah di sekolah/madrasah lain.”<sup>194</sup>

Hal itu juga diungkapkan ibu Faiqoh, S.Pd. selaku wakil kepala (Waka) Kurikulum MAN 2 Banyuwangi sebagai berikut.

“Untuk kesejahteraan guru di MAN 2 Banyuwangi ada dua yaitu PNS dan non PNS. System pemenuhan untuk PNS berupa uang di rekening masing-masing dan untuk yang non PNS berupa uang tunai.”<sup>195</sup>

Jadi, perilaku kepemimpinan yang diterapkan kepala MAN 2 Banyuwangi yaitu dalam pengambilan keputusan atau kebijakan, strategi yang diterapkan

---

<sup>194</sup> Wawancara dengan kepala Tata Usaha, bertempat di kantor Tata Usaha pada tanggal 18 Februari 2021 pukul 10.37 WIB.

<sup>195</sup> Wawancara dengan wakil kepala (Waka) Kurikulum, bertempat di ruang waka pada tanggal 25 Februari 2021 pukul 08.52 WIB.

dalam peningkatana mutu sumber daya guru, peran dan fungsi kepemimpinan, adanya *reward* dan *punishment*, serta pemenuhan kesejahteraan guru.

## BAB V

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### **A. Nilai-Nilai Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru Di MAN 2 Banyuwangi**

Nilai kepemimpinan adalah suatu sifat atau hal yang harus ada pada diri pemimpin. Nilai ini yang menjadi pedoman perilaku pemimpin. Nilai kepemimpinan kepala madrasah ini mempengaruhi prestasi akademik maupun non akademik bagi siswa dan guru dan juga mempengaruhi hubungan antar komponen madrasah, misalnya hubungan antara kepala madrasah dengan guru atau dengan komponen lainnya.

Keberhasilan sebuah madrasah dapat mencerminkan nilai serta keyakinan yang dimiliki kepala madrasah mengenai sesuatu yang mestinya dicapai oleh madrasah. Di samping itu, nilai dan keyakinan sangat berpengaruh terhadap praktik kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam mengembangkan dan mengubah madrasah menjadi lebih baik, mulai dari proses-proses dan prosedur-prosedur kepemimpinannya.<sup>196</sup>

Menurut Muhammad Walid dalam jurnalnya, nilai-nilai yang melandasi kepala madrasah dalam mengelola perubahan di MAN 2 Banyuwangi dibedakan menjadi tiga, yaitu nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan religius, professional, dan kemanusiaan.<sup>197</sup>

##### **1. Nilai-nilai dan Keyakinan Religius**

---

<sup>196</sup> Muhammad Walid, *Nilai dan Keyakinan*..... hlm. 114.

<sup>197</sup> Muhammad Walid, *Nilai dan Keyakinan* .... Hlm. 114.

Nilai religius adalah nilai-nilai kehidupan yang mencerminkan tumbuh-kembangnya kehidupan beragama yang terdiri dari aqidah, ibadah dan akhlak yang menjadi pedoman perilaku. Kepala MAN 2 Banyuwangi memiliki nilai religius, yaitu optimis dan percaya diri, ikhlas dan tawakal, rendah hati (tawadlu) dan empat sifat Rasulullah SAW yaitu siddiq, tabligh, amanah, dan fathonah.

#### a) Optimis dan Percaya Diri

Optimis dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring adalah orang yang selalu berpengharapan (berpandangan) baik dalam menghadapi segala hal.<sup>198</sup> Sedangkan percaya diri adalah percaya pada kemampuan atau kelebihan diri sendiri.<sup>199</sup> Dengan optimistis yang diyakini oleh pimpinan akan menumbuhkan rasa optimis pula pada anggota madrasah, sehingga akan berdampak pada kinerja untuk memperbaiki mutu madrasah. Nilai optimis dan percaya diri itulah yang menjadi landasan praktik kepemimpinan kepala madrasah unggulan.

Sikap optimis dan percaya diri kepala madrasah tersebut terinspirasi dari Qur'an Surat al-Ra'du Ayat 11:

.....إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ.....

Artinya “Allah tidak akan mengubah suatu kaum, sampai kaum tersebut mengubahnya sendiri”.

<sup>198</sup> Optimis, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Optimis>, Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 09.13 WIB.

<sup>199</sup> Percaya Diri, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Percaya%20diri>, Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 09.22 WIB.



Kepala MAN 2 Banyuwangi mempunyai rasa percaya diri dan optimis yang tinggi untuk melakukan segala sesuatu, terutama melakukan kegiatan yang sudah direncanakan secara matang. Hal ini seperti cara kepala madrasah dalam melakukan pengambilan keputusan secara berani dan optimis bahwa yang telah diputuskan akan membawa ke arah yang lebih baik lagi apalagi sudah direncanakan secara matang.

b) Ikhlas dan Tawakal

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring pengertian ikhlas adalah bersih dan tulus hati.<sup>200</sup> Dan pengertian tawakal adalah pasrah diri kepada kehendak Allah SWT, percaya dengan sepenuh hati kepada Allah SWT (dalam penderitaan dan sebagainya).<sup>201</sup>

Dalam Surah Ali Imran 159 disebutkan bahwa setelah berusaha semaksimal mungkin, maka hendaklah manusia tersebut bertawakkal dan berserah diri. Qur'an Surah Ali Imran Ayat 159 yang artinya: "Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya."<sup>202</sup>

Nilai ikhlas dan tawakkal juga ada pada kepala madrasah MAN 2 Banyuwangi. Kepala madrasah ikhlas dalam melakukan sesuatu, karena setiap melakukan kegiatan apapun selalu diniati dengan ibadah. Dan kepala madrasah merasa harus berupaya semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan-tujuan

---

<sup>200</sup> Ikhlas, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/ikhlas> , Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 09.28 WIB.

<sup>201</sup> Tawakal, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Tawakal> , Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 09.31 WIB.

<sup>202</sup> Muhammad Walid, *Nilai-nilai Spiritual.....* hlm. 76-77.

madrasah, dan selanjutnya hasil dari perubahan yang dilakukan diserahkan kepada Allah SWT.

c) Rendah Hati (Tawadlu)

Rendah hati atau tawadlu' adalah juga nilai yang dianut secara kuat oleh pimpinan madrasah, dan sangat mempengaruhi praktik-praktik kepemimpinannya. Tawadlu dapat diartikan rendah hati, tidak sombong dan tidak mau mengagungkan dirinya sendiri serta menerima ide, pendapat dan kritik dari orang lain. Nilai-nilai tersebut menjadi ukuran kualitas kepemimpinan seseorang.<sup>203</sup>

Kepala MAN 2 Banyuwangi selalu menerima masukan, pendapat, dan kritik dari bawahannya, yaitu guru dan karyawan. Kepala madrasah pun juga selalu belajar dari orang lain atau Lembaga lain dengan cara melakukan studi banding dengan madrasah lain dan hasilnya akan diterapkan di MAN 2 Banyuwangi.

d) Empat Sifat Rasulullah SAW

Nilai kepemimpinan islami adalah nilai yang telah diteladani oleh Rasulullah SAW yang telah menerapkan teori manajemen dengan sifat-sifat utamanya yang tetap berpegang teguh pada ajaran Islam. Kepemimpinan Islam yang ideal telah diteladankan oleh sang Rosul pilihan, tentang karakteristik-karakteristik seorang pemimpin sebagaimana yang terdapat pada diri Rasulullah SAW, diantaranya adalah sebagai berikut:<sup>204</sup>

---

<sup>203</sup> Muhammad Walid, *Nilai-nilai Spiritual.....* hlm. 115.

<sup>204</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia....* hlm. 381.

### 1) Siddiq

Sifat Rasulullah SAW yang benar dan jujur. Seorang pemimpin harus senantiasa berperilaku benar dan jujur dalam sepanjang kepemimpinannya. Kebenaran dan kesungguhan dalam berucap, bersikap, dan berjuang melaksanakan tugasnya. Benar juga dalam mengambil keputusan yang menyangkut visi dan misi, serta efektif dan efisien operasionalnya di lapangan.<sup>205</sup>

Kepala MAN 2 Banyuwangi jujur dalam segala hal karena apa yang dikatakan dan apa yang dikerjakan mempunyai keselarasan. Karena dengan kejujuran akan membawa madrasah menjadi lebih baik lagi.

### 2) Tabligh

Sifat Rasulullah SAW yang komunikatif dan argumentatif. Seorang pemimpin harus mempunyai cara penyampaian yang benar (berbobot) dan dengan tutur kata yang tepat. Artinya, berbicara dengan orang lain dengan sesuatu yang mudah dipahami.<sup>206</sup>

Kepala madrasah melakukan nilai dari tabligh dengan menyampaikan hasil rapat secara terang-terangan kepada bawahannya dan menyampaikan kebaikan dan melarang kemungkaran. Kepala madrasah juga sering *sharing* dengan bawahannya untuk menentukan kegiatan-kegiatan madrasah seperti kegiatan maulid nabi atau kegiatan yang lainnya.

### 3) Amanah

---

<sup>205</sup> Ibid, hlm. 381.

<sup>206</sup> Ibid, hlm. 381.

Sifat Rasulullah SAW yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Seorang pemimpin juga harus memelihara sebaik-baiknya apa yang diserahkan kepadanya, baik dari Tuhan maupun dari orang-orang yang dipimpinnya, sehingga tercipta rasa aman bagi semua pihak.<sup>207</sup>

Kepala madrasah meyakini bahwa tugasnya/jabatannya adalah amanah dari Allah dan masyarakat sekolah, oleh karenanya kepala madrasah selalu berkomitmen terhadap pekerjaannya, dan melaksanakan dengan penuh tanggungjawab.<sup>208</sup>

Kepala MAN 2 Banyuwangi memberikan yang terbaik dan mengelola madrasah sebagai bentuk tanggung jawabnya dalam mengemban amanah dari apa yang diamanahkan kepada kepala madrasah. Kepala MAN 2 Banyuwangi mengelola keuangan, melaksanakan kegiatan dan mengevaluasi seluruh kegiatan dengan penuh amanah. Nilai dari amanah yang lainnya yaitu kepala MAN 2 Banyuwangi selalu datang paling awal dan pulang paling akhir.

#### 4) Fathonah

Sifat Rasulullah SAW yang memiliki intelektual, kecerdikan dan kebijaksanaan. Seorang pemimpin harus dapat menumbuhkan kreatifitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang

---

<sup>207</sup> Ibid, hlm. 381.

<sup>208</sup> Muhammad Walid, *Nilai-nilai Spiritual.....* hlm. 117.

bermanfaat. Serta memiliki kecerdasan yang mampu menciptakan kemampuan untuk menghadapi dan menanggulangi persoalan yang muncul seketika sekalipun.<sup>209</sup>

Nilai dari fathonah yaitu kreatifitas dan inovasi dari kepala MAN 2 Banyuwangi, yang mempunyai ide cemerlang untuk kesuksesan dari madrasah. Kepala MAN 2 Banyuwangi cerdas dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya secara adil dan bijaksana, karena pemimpin tidak boleh hanya berwacana tanpa berbuat dan mencoba untuk melakukan inovasi.

## 2. Nilai-nilai dan Keyakinan Professional

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring pengertian profesional adalah bersangkutan dengan profesi; memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya.<sup>210</sup> Pada penelitian ini, kepala madrasah memiliki komitmen pada pengembangan dan perubahan, disiplin, cinta prestasi dan keunggulan, dan keteladanan.

### a) Komitmen pada Pengembangan dan Perubahan

Kepala madrasah harus memiliki komitmen tinggi untuk selalu melakukan perubahan. Perubahan diyakini oleh kepala madrasah sebagai sesuatu yang semestinya dilakukan bilamana madrasah ingin tetap bertahan di era globalisasi.

---

<sup>209</sup> Ibid, hlm. 382.

<sup>210</sup> Profesional, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Profesional> , Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 19.11 WIB.

Kepala MAN 2 Banyuwangi melakukan inovasi atau pengembangan di bidang jurnalistik, yaitu podcast yang ditayangkan di channel youtube madrasah. Podcast ini diadakan sebagai ajang promosi dan edukasi dalam berkontribusi terhadap transformasi keilmuan di era modern dan digital. Awal ditayangkannya podcast MAN 2 Banyuwangi di youtube di tahun 2021 ini. Podcast bertujuan untuk memperkenalkan madrasah pada masyarakat luas, terutama pada calon pelanggan yaitu calon siswa dan calon wali murid. Dan merupakan trik atau cara agar madrasah ini bisa dikenal oleh masyarakat luas atau bahkan nasional.

Kepala madrasah juga melakukan perubahan-perubahan pada bidang akademik maupun non akademik. Perubahan madrasah pada kepala MAN 2 Banyuwangi adalah *pertama*, program literasi untuk guru dan siswa, setiap minggunya tenaga pendidik dan peserta didik diwajibkan membaca buku apapun dan mereview buku yang telah dibacanya. *Kedua*, memberi peluang kepada peserta didik yang memiliki bakat atau prestasi untuk mengikuti kegiatan di ajang kompetensi tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional dan semua difasilitasi oleh madrasah dengan mengajukan proposal. *Ketiga*, menambah luas masjid At-Ta'awun di MAN 2 Banyuwangi agar bisa menampung seluruh jemaah yang terdiri dari peserta didik, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan salat jemaah. *Keempat*, Pembangunan gedung serba guna untuk rapat, kegiatan *workshop*, seminar maupun olahraga yang bersifat *indoor* seperti tenis meja, dan rencana selesainya bangunan serba guna MAN 2 Banyuwangi ditahun 2021 ini.

*Kelima*, meningkatnya jumlah peserta didik yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Dan yang *keenam*, ditetapkannya MAN 2 Banyuwangi sebagai madrasah penyelenggara riset oleh Direktur Jendral Pendidikan Islam Republik Indonesia berdasarkan surat no. 6757 Tahun 2020 tentang Penetapan Madrasah Penyelenggara Riset.

Apalagi dengan adanya pandemi covid-19 ini perubahan pada kegiatan belajar mengajar dan kegiatan ekstra kurikuler yang biasa dilakukan secara langsung sekarang dilakukan melalui virtual.

#### b) Disiplin

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring pengertian disiplin adalah tata tertib (di sekolah/madrasah) dan ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan (tata tertib).<sup>211</sup> Disiplin merupakan kunci keberhasilan dan merupakan hal yang urgen dalam kesuksesan dalam dunia pendidikan. Keyakinan dan nilai-nilai disiplin yang dimiliki kepala madrasah menjadikan inspirasi dalam berbagai aktifitas persekolahan.<sup>212</sup>

Kepala MAN 2 Banyuwangi mencontohkan kedisiplinan kepada bawahannya dengan wujud disiplin datang ke madrasah lebih awal dan pulang paling akhir. Disiplin supervise di kelas seperti mengontrol program semester dan tahunan, disiplin administrasi, penyusunan RPP, program-program kegiatan, pembinaan ekstrakurikuler, dan pada masa pandemic covid-19 kepala MAN 2 Banyuwangi disiplin dalam melakukan 5M yaitu

---

<sup>211</sup> Disiplin, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Disiplin> , Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 09.49 WIB.

<sup>212</sup> Muhammad Walid, *Nilai dan Keyakinan.....* hlm. 122.

memakai masker, mencuci tangan pakai sabun dan air mengalir, menjaga jarak, menjauhi kerumunan, dan membatasi mobilisasi dan interaksi.

Aplikasi disiplin dari diri sendiri merupakan strategi kepala madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan bawahannya, terutama para tenaga pendidik.

#### c) Cinta Prestasi dan Keunggulan

Cinta keunggulan dan prestasi di sini tidak hanya sekedar berprestasi tetapi lebih kepada keunggulan. Cinta keunggulan dicirikan tidak hanya sekedar melakukan tetapi juga harus berkualitas. Nilai-nilai ini sangat berpengaruh pada pola kepemimpinan kepala madrasah. Prestasi dan keunggulan di sini tidak hanya sekedar menjuari lomba atau pertandingan, tetapi juga keunggulan dalam segala hal.<sup>213</sup>

Kepala MAN 2 Banyuwangi memiliki orientasi pada cinta keunggulan dan prestasi. Kepala madrasah percaya bahwa dengan selalu berfikir prestasi dan sudah dicantumkan pada salah satu visinya, yaitu meraih kejuaraan akademik dan non akademik, maka cinta keunggulan dan prestasi selalu mewarnai setiap aktifitas yang dilakukan oleh kepala madrasah. Maka dari itu kepala madrasah memfasilitasi setiap guru atau siswa yang mengikuti lomba. Kepala MAN 2 Banyuwangi juga memiliki kecintaan pada keunggulan, hal ini dibuktikan dengan banyaknya program-program unggulan yang diterapkan. Program-program unggulan yang dimaksud yaitu

---

<sup>213</sup> Muhammad Walid, *Nilai dan Keyakinan*..... hlm. 123.



program pengembangan karakter siswa, program budaya sekolah, dan program unggulan akademik.

Program pengembangan karakter siswa terdiri dari MAN big camp, pelatihan dasar kepemimpinan siswa, bengkel hati, pondok ramadhan, trip observation, PHBI (Peringatan Hari Besar Islam), dan PHBN (Peringatan Hari Besar Nasional). Program budaya sekolah teraplikasi dalam beberapa kegiatan, yaitu budaya jabat tangan ketika bertemu guru, tadarus Al qur'an/baca tulis kitab, salat dhuha berjama'ah, salat zhuhur berjamaah, kuliah tujuh menit setelah salat zhuhur, jebeng thulik, budaya salam/sapa, budaya bersih, budaya tertib, disiplin dan rapih, serta penegakkan tata tertib madrasah. Dan program unggulan akademik berbentuk basic math, basic english, tentor teman sebaya, pengayaan olimpiade sains dan matematika, pengayaan olimpiade bahasa inggris, dan pengayaan olimpiade IPS.

Kuliah tujuh menit setelah salat zhuhur adalah kegiatan rutinitas MAN 2 Banyuwangi yang berupa kultum oleh perwakilan siswa per kelas dan dilaksanakan setiap hari Rabu setelah salat zhuhur, yang memberikan ceramah peserta didik dan yang mendengarkan para jemaah salat zhuhur, yaitu peserta didik, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan. Dan jebeng thulik adalah duta Banyuwangi yang memiliki pengetahuan yang baik dan dapat menjelaskan tentang budaya dan kemajuan kabupaten ujung timur Pulau Jawa.

#### d) Keteladanan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring pengertian keteladanan adalah hal yang dapat ditiru atau dicontoh.<sup>214</sup> Keteladanan ini disebut juga sebagai *uswatun hasanah*. Keteladan atau *uswatun hasanah* merupakan nilai dan keyakinan profesional lain yang disebutkan kepala madrasah sebagai kualitas yang dimiliki, sekaligus yang mendasari keseluruhan aktifitas mengelola madrasah. Keteladanan yang dimaksud di sini adalah keselarasan antara perkataan dan perbuatan. Artinya, apa yang dikatakan hendaknya juga dilakukan. Kepala madrasah mengedepankan keteladanan, yaitu sedikit bicara dan banyak bekerja serta diimbangi dengan konsisten dan disiplin.<sup>215</sup>

Kepala MAN 2 Banyuwangi memberi keteladanan pada bawahannya dalam hal kedisiplinan dan empat sifat dari Rasulullah SAW karena guru itu digugu dan ditiru. Pertama kedisiplinan diterapkan oleh kepala madrasah, diikuti oleh para guru dan karyawan. Dan kedisiplinan itu akan tertular secara otomatis ke peserta didik. Seperti kedisiplinan datang ke madrasah lebih awal dan pulang paling akhir, disiplin supervise di kelas (seperti mengontrol program semester dan tahunan), disiplin administrasi, penyusunan RPP, program-program kegiatan, pembinaan ekstrakurikuler, dan pada masa pandemic covid-19 kepala MAN 2 Banyuwangi disiplin dalam melakukan

---

<sup>214</sup> Keteladanan, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Keteladanan> , Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 09.59 WIB.

<sup>215</sup> Muhammad Walid, *Nilai dan Keyakinan.....* hlm. 124.

5M yaitu memakai masker, mencuci tangan pakai sabun dan air mengalir, menjaga jarak, menjauhi kerumunan, dan membatasi mobilisasi dan interaksi.

### 3. Nilai-nilai dan Keyakinan Humanis (Kemanusiaan)

Arti dari nilai dan keyakinan kemanusiaan di sini adalah bagaimana kepala madrasah menempatkan orang lain dalam praktik kepemimpinannya. Nilai kemanusiaan yang diyakini adalah bagaimana kita dapat mengakui persamaan dengan orang lain untuk kebersamaan, respect atau menghargai orang lain, empati dan peduli terhadap orang lain.<sup>216</sup> Nilai humanis ini merupakan nilai yang berisi bagaimana hubungan antara kepala madrasah dengan para tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik.

#### a) Kebersamaan

Kebersamaan disebut juga dengan gotong royong. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring gotong royong adalah bekerja bersama-sama (tolong-menolong, bantu-membantu).<sup>217</sup>

Gotong royong di MAN 2 Banyuwangi selalu ada diantara kepala madrasah dan bawahannya, karena gotong royong atau kebersamaan ini sangat berpengaruh pada praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah. Dengan kebersamaan segalanya akan menjadi mudah, apalagi proses perubahan membutuhkan kerja sama semua pihak, dan akan terasa berat jika perubahan dilakukan secara mandiri atau sendirian. Kepala

---

<sup>216</sup> Ibid, 124.

<sup>217</sup> Gotong Royong, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Gotong%20royong> , Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 10.10 WIB.

MAN 2 Banyuwangi dan bawahannya melakukan gotong royong untuk melakukan perubahan dan pengembangan madrasah.

b) *Respect* (Menghargai Orang Lain)

Menghargai orang lain dimaknai sebagai mengakui dan menghormati keberadaan, pendapat dan eksistensi orang lain. Dengan mengajak bawahan untuk bekerjasama, mengakui keberadaan orang lain, mengakui ide dan gagasan bahkan mengikuti saran dan nasehat orang lain adalah juga bentuk apresiasi terhadap orang lain. Kepala madrasah seringkali melihat latar belakang orang lain ketika ingin memberikan penghargaan dan pengakuan dalam bentuk promosi jabatan.<sup>218</sup>

Menghargai bawahannya merupakan salah satu nilai yang harus dimiliki oleh kepala madrasah. Pada saat melakukan rapat kepala MAN 2 Banyuwangi selalu menghargai pendapat dari bawahannya dan selalu menerima kritik dan saran dari bawahannya. Dengan menghargai bawahannya, bawahannya pun akan mudah dalam menyampaikan pendapat yang cemerlang.

c) Empati dan Peduli

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring empati adalah keadaan mental yang membuat seseorang merasa atau mengidentifikasi dirinya dalam keadaan perasaan atau pikiran yang sama dengan orang atau kelompok lain.<sup>219</sup> Jika kepala sekolah/madrasah memiliki rasa empati yang tinggi, maka segala keluhan dari bawahannya akan terpenuhi.

---

<sup>218</sup> Muhammad Walid, *Nilai dan Keyakinan*..... hlm. 127.

<sup>219</sup> Empati, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Empati> , Diakses pada Tanggal 20 Maret 2021 pukul 13.29 WIB.

Kepala MAN 2 Banyuwangi mempunyai nilai peduli terhadap kebutuhan guru, karyawan, dan juga siswa. Dengan memahami latar belakang peserta didik yang berbeda-beda, kepala madrasah tidak mempersulit peserta didik yang kurang mampu untuk melakukan pembelajaran di MAN 2 Banyuwangi. Dan kepala madrasah selalu memberikan penghargaan baik terhadap guru maupun siswa yang berhasil dalam kegiatan tertentu.

d) Tidak Memaksakan Kehendak

Mengutip dari Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring diperoleh informasi bahwa memaksakan mempunyai arti mendesak sesuatu kepada; berbuat melebihi batas kenyataan yang sebenarnya.<sup>220</sup> Dan kehendak mempunyai arti kemauan; keinginan dan harapan yang keras.<sup>221</sup> Jadi, kepala madrasah mempunyai nilai tidak memaksakan kehendak mempunyai makna tidak mendesak sesuatu apapun kepada bawahannya untuk melakukan kemauannya masing-masing.

Kepala MAN 2 Banyuwangi memberi kesempatan bawahannya untuk melakukan apapun asalkan bawahannya tidak melupakan tanggung jawabnya atau pekerjaannya. Seperti tidak melarang para pendidik untuk mengikuti lomba atau kegiatan yang berada di luar kegiatan madrasah, asal tidak mengganggu tanggung jawabnya pada madrasah. Hal ini juga dilakukan kepada para peserta didik, mereka bebas dan tidak ada unsur keterpaksaan untuk mengikuti kegiatan atau ekstra kurikuler apapun sesuai yang mereka

---

<sup>220</sup> Memaksakan, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Memaksakan> , Diakses pada Tanggal 20 Maret 2021 pukul 14.59 WIB.

<sup>221</sup> Kehendak, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Kehendak> , Diakses pada Tanggal 20 Maret 2021 pukul 14.57 WIB.

minati. Dengan pemberian kesempatan ini membuat prestasi guru di MAN 2 Banyuwangi meningkat, sehingga meningkat pula mutu gurunya.

## **B. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru Di MAN 2 Banyuwangi**

Menurut Soetjipto dan Noor dalam tesis Ahmad Amin, perilaku adalah tingkah laku yang diperlihatkan seseorang dalam kehidupannya baik yang bersifat abstrak maupun tidak, sehingga menimbulkan sesuatu bagi dirinya, serta merupakan suatu proses bagi orang lain, sehingga perilaku adalah akibat, tujuan serta dapat diamati dan terukur untuk memotivasi dirinya.<sup>222</sup> Perilaku kepemimpinan adalah respon individu sebagai seorang motivator dalam suatu organisasi terhadap suatu tindakan yang dapat diamati dan mempunyai dampak positif maupun negative terhadap suatu organisasi.<sup>223</sup> Peran dan fungsi kepemimpinan itu yang diterapkan oleh kepala MAN 2 Banyuwangi sebagai perilaku kepemimpinan. Selain itu, perilaku kepemimpinan juga diterapkan dengan cara pengambilan keputusan, strategi yang diterapkan dalam meningkatkan mutu sumber daya guru, adanya *reward* dan *punishment* serta pemenuhan kesejahteraan guru. Kepala madrasah dalam melakukan perilaku kepemimpinan harus mengacu pada nilai yang dimilikinya.

Perilaku kepemimpinan dalam mengambil keputusan ada empat, yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Perilaku kepemimpinan tersebut, masing-masing memiliki ciri pokok sebagai berikut:

---

<sup>222</sup> Ahmad Amin, Tesis: “*Perilaku Kepemimpinan Abdul Djalil untuk Meningkatkan Prestasi Akademik Siswa (Studi Kepemimpinan Direktur Lembaga Pendidikan Islam Surya Buana Malang)*”, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang), hlm. 24.

<sup>223</sup> Ahmad Amin. *Perilaku Kepemimpinan*..... hlm.20.

- 1) Perilaku instruktif; terbangunnya komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.
- 2) Perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan dalam pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.
- 3) Perilaku persuasif; control atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah semakin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah.
- 4) Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.<sup>224</sup>

---

<sup>224</sup> Nur Efendi, *Islamic Education*..... hlm. 158-159.

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu mengambil keputusan atau kebijakan yang cepat dan tepat, memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan guru. Kepala madrasah mengambil keputusan tidak secara individu, tetapi musyawarah dengan semua komponen madrasah. Dalam mengambil keputusan dan kebijakan kepala MAN 2 Banyuwangi selalu melibatkan semua komponen madrasah, yaitu para waka, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan.

Strategi pengembangan sumber daya guru adalah nilai yang diciptakan oleh fungsi manajemen sumber daya manusia dan menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia bersama yang lain menambah nilai terhadap organisasi yang dijalankan. Dengan demikian strategi pengembangan sumber daya manusia menentukan aktivitas sumber daya manusia apa, prioritas apa yang dilakukan untuk menciptakan nilai tersebut. Secara umum dapat dijelaskan bahwa implementasi strategi harus sejalan dengan arah strateginya *strategi direction* seperti visi misi dan tujuan.<sup>225</sup>

Menurut Hanafiyah dalam tesis Rizkiyatul Laili, strategi pengembangan mutu tenaga pengajar dapat dilakukan melalui (1) penguasaan belajar, untuk mencapai jenjang kesarjanaan yang lebih tinggi, (2) penataran, lokakarya, seminar, temu ilmiah, konferensi, (3) pengembangan minat membaca.<sup>226</sup>

Kepala MAN 2 Banyuwangi menerapkan program atau strategi untuk meningkatkan mutu sumber daya guru dengan mengizinkan guru untuk mengikuti

---

<sup>225</sup> Alwi, *Manajemen Sumberdaya.....* hlm. 91.

<sup>226</sup> Rizkiyatul Laili, *Op.Cit*, hlm. 41.



kegiatan workshop, bimtek, pelatihan diklat; pertemuan guru semata pelajaran; MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran); memberi kesempatan untuk guru melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, seperti S2; dan program literasi untuk guru. Program literasi ini dengan target satu minggu membaca satu buku apapun dengan hasil review berupa jurnal dari buku yang telah dibaca. Kegiatan peningkatan mutu sumber daya guru dilakukan di dalam dan di luar madrasah.

Dalam meningkatkan mutu sumber daya guru, kepala madrasah menjalankan peran dan fungsi kepemimpinan dengan baik. Peran kepemimpinan ini sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator di suatu madrasah.

Sebagai pendidik (educator) kepala madrasah dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik (dapat membuat prota dan perangkat pembelajaran), mampu memberikan alternatif pembelajaran yang efektif, mampu membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan, serta mampu belajar mengimbangi dan mengikuti perkembangan IPTEK dalam forum diskusi, bahan referensi, dan mengikuti perkembangan ilmu melalui media elektronika.<sup>227</sup>

Kepala MAN 2 Banyuwangi sebagai educator atau pendidik mampu belajar mengimbangi dan mengikuti perkembangan IPTEK dalam forum diskusi, dalam hal ini madrasah membentuk podcast MAN 2 Banyuwangi. Selain itu kepala madrasah juga membimbing bermacam-macam kegiatan guru, karyawan, maupun siswa dan memberi tauladan kepada bawahannya, seperti contohnya berangkat paling awal dan pulang paling akhir, dan masih banyak lagi.

---

<sup>227</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan.....* hlm. 147.

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).<sup>228</sup>

Kemampuan kepala MAN 2 Banyuwangi dalam melakukan fungsi manajemen yaitu merencanakan kegiatan, menyusun organisasi, mengimplementasikan kegiatan yang telah direncanakan, dan mengevaluasi kegiatan yang telah dilakukan. Dan mengontrol secara keseluruhan dan secara administrasi yang baik. Jadi semua kegiatan dapat teradministrasi dengan sebaik-baiknya karena di sini kepala madrasah menerapkan sebagai top manajer.

Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertolak dari hakekat administrasi pendidikan adalah mendayagunakan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana, serta berbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai administrator kepala sekolah bekerjasama dengan orang dalam lingkungan pendidikan (sekolah). Ia melibatkan komponen manusia dengan berbagai potensinya, dan juga komponen manusia dengan berbagai jenisnya. Semuanya perlu ditata dan dikoordinasikan atau didayagunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi

---

<sup>228</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 16.

secara kooperatif, dan aktifitas-aktifias yang melibatkan keseluruhan personel, dan orang-orang sumber dalam masyarakat.<sup>229</sup>

Sebagai administator kepala MAN 2 Banyuwangi mampu mengelola admistrasi secara baik, administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, dan administrasi persuratan. Selain itu kepala MAN 2 Banyuwangi juga memberikan kepengawasan yang baik, maka dari itu semua dilakukan secara teratur

Salah satu tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian. Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berlanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan Pendidikan.<sup>230</sup>

Sebagai supervisor kepala MAN 2 Banyuwangi mengkoordinasi dan membimbing guru-guru agar mampu meningkatkan kompetensi profesionalnya

---

<sup>229</sup> W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Wineka Media, 2005), hlm. 51.

<sup>230</sup> Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 117

sebagai pengajar, seperti program-program yang telah dilakukan madrasah. Dan mengadakan supervisi di masing-masing guru dan karyawan minimal setiap semester sekali dan bisa lebih tergantung dengan situasi dan kondisi.

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggungjawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.<sup>231</sup>

Sebagai leader kepala MAN 2 Banyuwangi mampu mengambil keputusan bersama yang dilakukan secara musyawarah, mau mendengar kritik dan saran dari bawahannya. Selain itu, sebagai leader kepala MAN 2 Banyuwangi memimpin keseluruhan kegiatan yang ada di madrasah, baik kegiatan ekstra maupun kegiatan intra. kepala MAN 2 Banyuwangi memberikan teladan yang patut dicontoh dalam segala hal dan menerapkan 4 sifat Rasul yaitu siddiq, tabligh, famanah, dan fathonah.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.

---

<sup>231</sup> E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..., hlm. 115.

Kepala MAN 2 Banyuwangi terus-menerus membangun dan mengembangkan berbagai inovasi untuk memajukan madrasahnyanya. Inovasi dari suatu Lembaga menjadi ukuran dalam kemajuan madrasah. Semakin banyak inovasi yang dilakukan disetiap tahunnya semakin maju pula madrasah tersebut. Sebagai innovator kepala MAN 2 Banyuwangi mengadakan studi banding dengan madrasah lain dan hasilnya diterapkan di madrasah sini. Ambil sebagian untuk diterapkan di madrasah ini.

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.<sup>232</sup>

Kepala MAN 2 Banyuwangi mampu memotivasi atau mendorong tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk menjadi lebih baik lagi, terutama kinerja dan profesionalnya. Meskipun motivasi terbesar berasal dari diri sendiri, tetapi dengan adanya dorongan dari kepala madrasah juga akan berpengaruh menambah motivasi untuk lebih bermutu. Dan sebagai motivator kepala MAN 2 Banyuwangi memberikan dorongan-dorongan kepada guru dan karyawan yang berdampak baik. Untuk itu saya akan memberikan *reward* bagi yang berprestasi atau yang baik dan saya akan memberikan *punishment* bagi yang salah. Semua guru dan karyawan dimotivasi semaksimal mungkin.

---

<sup>232</sup> E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..., hlm. 120.

*Reward* yang diberikan oleh kepala MAN 2 Banyuwangi kepada bawahannya berupa sertifikat atau penghargaan lainnya. Semua guru dan karyawan diberi *reward* jika telah berhasil mengharumkan nama madrasah. *Reward* ini dimaksudkan agar guru dan karyawan menjadi semangat. Guru dan karyawan juga diberi *punishment* apabila mereka melanggar. *Punishment* ini dengan cara yang bersangkutan dipanggil pertama dengan tulis dan tanda tangan di atas materai dan yang kedua dengan lisan. Kalau tulis dan lisan tidak ada perubahan, maka diberi hukuman. Dan di MAN 2 Banyuwangi ini belum ada yang sampai dihukum hanya saja sampai tanda tangan di atas materai.

*Reward* dan *punishment* yang diberikan bertujuan untuk mendisiplinkan guru dan karyawan dalam kegiatan apapun dan juga bisa menjadikan motivasi dalam hal kebaikan, mempertahankan perilaku baik, melemahkan perilaku tidak baik, dan mencegah terulangnya perilaku tidak baik.

Sistem pemenuhan kesejahteraan untuk para pendidik di MAN 2 Banyuwangi ada dua, yaitu PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan GBPNS (Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil) yang berupa uang. Kesejahteraan PNS bersumber dari pemerintah atau negara dan cair diawal bulan di rekening masing-masing guru. Dan kesejahteraan guru non PNS bersumber dari masyarakat, komite, dan bantuan tunjangan dari pemerintah (tunjangan fungsional pemerintah) yang berupa tunai. Ketika guru tersebut memiliki sertifikat pendidik maka berhak mendapatkan tunjangan profesi dari pemerintah atau biasa disebut sebagai sertifikasi guru. Kesejahteraan yang diberikan oleh guru menjadikan motivasi

kinerja guru. Dengan adanya kesejahteraan untuk para tenaga pendidik ini menjadi motivasi untuk para pendidik.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat ditarik kesimpulan beberapa hal sebagai berikut:

1. Nilai-nilai Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru di MAN 2 Banyuwangi

Nilai kepemimpinan adalah suatu sifat atau hal yang harus ada pada diri pemimpin dan menjadi pedoman dari perilaku pemimpin. Nilai yang diterapkan kepala MAN 2 Banyuwangi ada tiga, yaitu nilai-nilai dan keyakinan religius, professional, dan humanis atau kemanusiaan. Implementasi dari nilai-nilai dan keyakinan religious yaitu optimis dan percaya diri, ikhlas dan tawakkal, rendah hati, dan empat sifat Rasulullah SAW yaitu siddiq, tabligh, amanah, dan fathonah. Nilai-nilai dan keyakinan professional terdiri dari komitmen pada pengembangan dan perubahan, disiplin, cinta prestasi dan keunggulan, serta keteladanan. Nilai-nilai dan keyakinan humanis atau kemanusiaan dilakukan oleh kepala MAN 2 Banyuwangi dengan cara kebersamaan, menghargai orang lain, empati dan peduli, dan tidak memaksakan kehendak orang lain.

2. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru di MAN 2 Banyuwangi

Perilaku kepemimpinan adalah tingkah laku atau aplikasi dari nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh pemimpin. Perilaku kepemimpinan yang



diterapkan oleh kepala MAN 2 Banyuwangi dalam meningkatkan mutu sumber daya guru yaitu cara kepala MAN 2 Banyuwangi dalam melaksanakan peran dan fungsi kepemimpinan dengan baik, cara kepala MAN 2 Banyuwangi dalam pengambilan keputusan dan kebijakan, strategi yang diterapkan dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi, adanya *reward* dan *punishment* bagi guru serta pemenuhan kesejahteraan guru. Strategi atau upaya yang dilakukan kepala MAN 2 Banyuwangi dalam meningkatkan mutu sumber daya guru yaitu mengizinkan guru untuk mengikuti kegiatan workshop, bimtek, pelatihan diklat; pertemuan guru semata pelajaran; MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran); memberi kesempatan untuk guru melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, seperti S2; dan program literasi untuk guru.

Dari nilai-nilai dan perilaku yang diterapkan oleh kepala MAN 2 Banyuwangi dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi dapat diketahui bahwa kepala MAN 2 Banyuwangi menggunakan gaya kepemimpinan Demokratis.

## **B. Saran**

Setelah tertera hasil penelitian skripsi dan diakhiri dengan rentetan kesimpulan, maka peneliti mengemukakan beberapa saran sebagai berikut:

### **1. MAN 2 Banyuwangi**

- a. Berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru yang telah dilaksanakan, baik dalam segi nilai maupun perilaku dari kepala madrasah, hendaknya bisa lebih ditingkatkan

dan konsisten dengan selalu berusaha mempelajari dan memahami secara mendalam tentang peningkatan mutu sumber daya guru agar lebih mudah dalam mencapai tujuan yang tertuang dalam visi dan misi madrasah.

- b. Keberhasilan suatu perilaku pemimpin juga dipengaruhi oleh keahlian para pengelola terutama kepala madrasah sebagai *top leader*. Untuk itu dalam meningkatkan mutu sumber daya guru, kepala madrasah harus menjalankan peran dan fungsi (educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator) dengan baik agar guru merasa diperhatikan dan mendapat dukungan moral. Sehingga peranan kepala madrasah sangat dibutuhkan dalam memotivasi para guru untuk mengikuti program peningkatan mutu sumber daya guru.
  - c. Semua warga madrasah hendaknya lebih meningkatkan kesadaran tentang arti pentingnya pelaksanaan semua program yang telah ditetapkan madrasah dalam upaya meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi, karena tanpa adanya kesadaran untuk ikut serta secara maksimal maka pelaksanaan program tersebut tentu akan membawa kegagalan bagi pencapaian tujuan. Selain itu, sebaik apapun program yang telah ditetapkan kalau tidak dilakukan secara maksimal dan konsisten hasilnya akan kurang memuaskan.
2. Penyelenggara pendidikan dan kepala MA dan atau yang sederajat pada umumnya
- a. Bagi sekolah/madrasah lain hendaknya dapat meniru dan mencontoh keberhasilan MAN 2 Banyuwangi dalam meningkatkan mutu sumber daya

guru baik dengan nilai maupun perilaku yang dilakukan oleh kepala MAN 2 Banyuwangi.

- b. Memperhatikan aspek keberhasilan meningkatkan mutu sumber daya guru selain ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki dan kepiawaian kepala MAN 2 Banyuwangi dalam meningkatkan mutu sumber daya guru juga dipengaruhi oleh komitmen guru dan keterlibatan dan partisipasi dari semua warga madrasah untuk turut berpartisipasi terhadap program untuk peningkatan mutu guru.

### 3. Para Peneliti Lain

- a. Agar dilakukan penelitian lebih lanjut yang mampu mengungkapkan lebih dalam tentang nilai dan perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru ditinjau dari media fokus yang lain. Sebab penelitian ini mengandung sejumlah keterbatasan.
- b. Agar ditindak lanjuti langkah-langkah dengan menyelenggarakan studi yang sama pada setting yang lain, juga madrasah lain pada umumnya yang dapat berperan sebagai kasus negative yang diperlukan untuk memberi data tambahan guna mengurangi kesalahan temuan penelitian ini.

### Daftar Pustaka

- Alim, Azizil. 2015. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2*. Malang: tesis UIN Malang.
- Alwi. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif Edisi I*, (Yogyakarta: BPEF Yogyakarta).
- Amin, Ahmad. 2016. *Perilaku Kepemimpinan Abdul Djalil untuk Meningkatkan Prestasi Akademik Siswa (Studi Kepemimpinan Direktur Lembaga Pendidikan Islam Surya Buana Malang)*". Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang).
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Ar-Ruzz.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Cahayani, Ati. 2009. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Indeks, 2009), hlm. 103.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif Rancangan Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Penelitian Pemula Bidang Ilmu Sosial, Pendidikan, dan Humaniora*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Dimiyati & Mudjiono. 2002. *Motivasi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta dan Depdikbud.
- Disiplin, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Disiplin> , Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 09.49 WIB.
- Efendi, Nur. 2015. *Islamic Education Leadership*. Yogyakarta: Kalimedia.
- Emis Dashboard. 2020. *Rekapitulasi Data Pokok Pendidikan Islam (Madrasah)*, <http://emispendis.kemenag.go.id/dashboard/>, Diakses pada Tanggal 17 November 2020 Pukul 20.33 WIB.
- Empati, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Empati> , Diakses pada Tanggal 20 Maret 2021 pukul 13.29 WIB.
- Engkoswara. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Gayang, Machmed Tun. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Konsep dan Realita*. Bogor: In Media.

- Ghony, M. Djunaidi & Almanshur, Fauzan 2012. *Metode Penelitian: Edisi Revisi*. Yogyakarta: Arruz Media.
- Gotong Royong, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Gotong%20royong> , Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 10.10 WIB.
- Hadi, Mim Saiful. 2018. *Pereencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di Sekolah (Studi Multisitus di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo)*. Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey. 2004. *Kunci sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata.
- Himma, Asmi Faiqotul. 2012. *Kepemimpinan Kepala Madrasaah dalam Meningkatkan Mutu Pendidik (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri Jember 1)*. Malang: Tesis UIN Malang tidak diterbitkan.
- Ikhlas, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/ikhlas> , Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 09.28 WIB.
- Indriantoro, Nur & Supomo, Bambang. 2002. *Metode Penelitian Bisnis (Akuntansi dan Bisnis)*. Yogyakarta: BPFE.
- Indriantoro, Nur & Supomo, Bambang. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kehendak, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Kehendak> , Diakses pada Tanggal 20 Maret 2021 pukul 14.57 WIB.
- Keteladanan, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Keteladanan>, Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 09.59 WIB.
- Khikmah, Nurul. 2008. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan MAN Pasuruan*. Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Laili, Rizkiyatul. 2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru (Studi Kasus di SMAN 1 Tumpang)*. Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

- MAN 2 Banyuwangi, *Prestasi Siswa*, man2banyuwangi.sch.id, diakses pada Tanggal 18 November 2020 pukul 23.22 WIB.
- Mantja, W. 2005. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Media.
- Marno & Supriyatno, Triyo. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT Refika Aditam.
- Memaksakan, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Memaksakan> , Diakses pada Tanggal 20 Maret 2021 pukul 14.59 WIB.
- Moleong, Lexy. J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Muhaimin. 2005. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam: di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Munir, Abdullah. 2008. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nawawi. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Online, Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). <https://kbbi.we.id/nilai>. Diakses pada tanggal 15 Februari 2021 pukul 09.05 WIB.
- Optimis, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Optimis>, Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 09.13 WIB.
- Percaya Diri, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Percaya%20diri> , Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 09.22 WIB.
- Profesional, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Profesional> , Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 19.11 WIB.
- Purwanto. 2005. *Tujuan Pendidikan dan Hasil Belajar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (dari Teri ke Praktik)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Rizqiyahratna. 2015. *Tipe-tipe Kepemimpinan Beserta Kelebihan dan Kekurangannya*, <https://www.google.com/amp/s/rizqiyahratna.wordpress.com/2015/04/01/tipe-tipe-kepemimpinan-beserta-kelebihan-dan-kekurangannya/amp/>, diakses pada Tanggal 08 Oktober 2020 pukul 13.42 WIB.
- Ruky, Ahmad S. 2014. *Menjadi Eksekutif Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Yogyakarta: ANDI.
- Sagala, Syaiful. 2005. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung; Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, Edward. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Shulhan, Muwahid & Soim. 2013. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Sudarto. 1997. *Metodologi Penelitian Filsafat*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan; pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhaimi. 2004. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi Kasus di SMA Muhammadiyah Mataram*. Malang: Tesis UIN Malang tidak diterbitkan.
- Shulhan, Muwahid & Soim. 2013. *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Sumanto, Wasty & Hendayat. 2015. *Kepemimpinan dalam Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- TafsirWeb, <https://tafsirweb.com/3825-quran-surat-yusuf-ayat-87.html>, diakses pada Tanggal 26 Mei 2021 Pukul 12.55 WIB.

- Tawakal, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Tawakal> , Diakses pada Tanggal 18 Maret 2021 pukul 09.31 WIB.
- Tharaba, M. Fahim. 2016. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Malang: CV. Dream Litera Buana.
- Udaya, Jusuf. 191. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umayah, Siti. 2015. *Upaya Guru dan Kepala sekolah dalam Meningkatkan daya Saing Madrasah*, Mudarrisa: Saing Madrasah (Siti Umayah, Vol. 7, No. 2, Desember 2015: 259-288, DOI: 10.18326/mudarrisa.v7i2.259-288.
- Usman, Husain. 2013. *Manajemen (Teori, Praktik dan Riset Pendidikan)*. Jakarta: PT Ikrar Mandiri Abadi.
- Usman, Husaini & Akbar, Purnomo Setiadi. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Vahrudin, Vajar. 2008. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Ma'arif Nahdlotul Ulama Kota Blitar*. Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Wahab, Abdul Aziz. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Walid, Muhammad. 2018. *Nilai dan Keyakinan, Kreatifitas, dan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah Neheri Malang I Kota Malang*, Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI (2018) Vol 5 (1): 107-132. <http://syekhnurjati.ac.id/jurnal/index.php/ibtida>.
- Walid, Muhammad. 2019. *Nilai-nilai Spiritual, Profesional, dan Humanis pada Kepemimpinan Kepala Madrasah Unggulan di Malang*, J-PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam. Vol. 5 No.2 Januari-Juni 2019, <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/jpai/>.
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*,. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.



## LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

## STRUKTUR ORGANISASI MADRASAH



## STRUKTUR ORGANISASI TATA USAHA



**LAMPIRAN 2****DATA GURU DAN KEPALA MADRASAH**

No	Nama	Status Guru	Ijazah Tertinggi		Mapel yang Diajarkan
			Strata	Jurusan	
1	Drs. Moh. Anwar	PNS	S2	Pend. Agama Islam	Kepala
2	Drs. Haridi	PNS	S1	Pend. Matematika	Matematika
3	Drs. Sutrisno	PNS	S1	Pend. Matematika	Matematika
4	Dra. Hasimah	PNS	S1	Pend. Sejarah	Sejarah
5	Askhab, S.Ag.	PNS	S2	Pend. Islam	Fisika
6	Rufaidah, B.A.	PNS	S1	Tadris	Matematika
7	Dwi Eko Peny Purwanti, S.Pd.	PNS	S1	Pend. Bahasa Inggris	Bahasa Inggris
8	Titin Ambarwati, S.Pd.	PNS	S1	Pend. Bahasa Inggris	Bahasa Inggris
9	Dra. Arina Nuril Hidayati	PNS	S1	Pend. Kimia	Kimia
10	Eko Perwanti Jalestiningrum, S.Pd	PNS	S1	Pend. Fisika	Fisika
11	Dra. Sulesmiarti	PNS	S1	Pend. BK	BK
12	Siti Muthosimah, S.Pd.	PNS	S1	Pend. Matematika	Matematika
13	Faiqoh, S.Pd.	PNS	S1	Pend. Moral Pancasila Dan Kewarganegaraan	Kewarganegaraan
14	Binti Mudakiroh, S.Pd.	PNS	S1	Pend. Bahasa Inggris	Bahasa Inggris
15	Nuriyah, S.Pd.	PNS	S1	Pend. Matematika	Matematika
16	Laeli Sigit, S.Pd.	PNS	S2	Pend. IPS	Ekonomi
17	Ahmad Hariono, S.Pd.I.	PNS	S1	Pend. Agama Islam	Bahasa Arab
18	Drs. MOH.ISYAM	PNS	S2	Pend. Agama Islam	Al-Qur'an Hadist
19	Arief Setyawan, S.Pd.	PNS	S1	Pend. Sejarah	Sejarah
20	Syamsul Hadi, S.Pd.	PNS	S1	Pend. Kimia	Kimia

21	Matali, S.Pd	PNS	S2	Manajemen	Sejarah
22	Siti Markamah, S.Pd.	PNS	S1	Pend. Bahasa Dan Sastra Indonesia	Bahasa Indonesia
23	Drs. Muhammad Tashil	PNS	S2	Pend. Agama Islam	Al-Qur'an Hadist
24	M. Muhibbulloh, S.Ag.	PNS	S1	Bahasa Arab	Bahasa Arab
25	Sugianto, S.Pd.	PNS	S1	Pend. Olah Raga	Penjaskes
26	Sugiyono, S.Pd.	PNS	S1	Pend. Bahasa Inggris	Bahasa Inggris
27	Ansori, S.Ag.	PNS	S1	Pend. Agama Islam	Bahasa Indonesia
28	Taufiqurrohman, S.E.	PNS	S1	Manajemen	Ekonomi
29	Nursalim, S.Ag.	PNS	S1	Pend. Agama Islam	Aqidah Akhlaq
30	Anik Nur Azizah, S.Pd.	PNS	S1	Pend. Sejarah	Sejarah
31	Kholif Indri Astuti, S.Pd.	PNS	S1	Pend. Ilmu Pengetahuan Alam	Biologi
32	Moh. Bisri Musthofa, S.Ag.	PNS	S2	Pend. Agama Islam	Fiqih
33	Lukman Hakim, S.Or	PNS	S1	Ilmu Keolahragaan	Penjaskes
34	Nailul Falchil Mubarak, S.Pd	PNS	S1	Ilmu Keolahragaan	Penjaskes
35	Irda'i Gusfata, S.Pd	PNS	S1	Pend. Matematika	Matematika
36	Anisa Muthiatul Husnah., S.Si	PNS	S1	Matematika	Matematika
37	Agus Novel Mukholis, S.Psi.I	PNS	S1	Tasawuf Dan Psikoterapi	Aqidah Akhlaq
38	Wuri Setya Wardhani, S.Pd	PNS	S1	Pend Bahasa, Sastra Indonesia	Bahasa Indonesia
39	Wiwik Jumakyah, S.Pd	NON PNS	S1	Pend. Bahasa Arab	Bahasa Arab
40	Drs. Faradis	NON PNS	S1	Qodlo	Fiqih
41	Yuni Kurniawati, S.Pd	NON PNS	S1	Pend. Bahasa Jepang	Bahasa Jepang
42	Lutfiani Masrurroh, S.Pd.I	NON PNS	S1	Pend. Bahasa Arab	Bahasa Arab
43	M. Syaifudin Juhri, S.Pd.	NON PNS	S1	Pend. Jasmani Kesehatan & Rekreasi	Penjaskes

44	Fithriyan Munawwir, S.Pd.	NON PNS	S1	Pend. Sejarah	Sejarah
45	Jon Iskandar Bahari	NON PNS	S2	Pend. Agama Islam	SKI
46	Hisom Prastyo, S.Pd	NON PNS	S1	Pend. Kevelatihan Olahraga	Penjaskes
47	Amin Taufiq, S.Kom	NON PNS	S1	Sistem Informasi	TIK
48	Mulyono, S.Sos	NON PNS	S1	Sosiologi	Sosiologi
49	Rifqi Nanda Pratama, S.Pd	NON PNS	S1	Pend. Geografi	Geografi
50	Hendra Setiadi, S.Pd	NON PNS	S1	Pend. Bahasa Dan Satra Indonesia	Bahasa Indonesia
51	Yuli Titis Wahyu Hidayati, S.Pd.I	NON PNS	S1	Pend. Bahasa Arab	Bahasa Arab
52	Supriono, S.Ip	NON PNS	S1	Ilmu Pemerintahan	Prakarya
53	M. Fika Afton, S.Pd.I	NON PNS	S1	Pend. Agama Islam	Fiqih
54	Novia Ayin Masrukah, S.Pd	NON PNS	S1	Pend. Pancasila Dan Kewarganegaraa n	Kewarganegaraa n
55	Muhammad Iqbal Habibi, S.Pd	NON PNS	S1	Pend. Ips	Ekonomi
56	Ahmad Rofi'i, S.Pd	NON PNS	S1	Pend. Sejarah	Sejarah
57	Trio Alan Mundirahayu, S.Pd	NON PNS	S1	Pend. Bahasa Dan Satra Indonesia	Bahasa Indonesia
58	Nikmatul Hidayah, S.Pd	NON PNS	S1	Pend. Matematika Dan Ipa	Biologi
59	Siscawati Rizki Lasmo, S.Pd	NON PNS	S1	Pend. Fisika	Fisika
60	Eka Dyah Paramyta, S.Pd	NON PNS	S1	Pend. Seni Drama, Tari, Dn Musik	Seni Budaya
61	Rachmat Husein	NON PNS	S1	Pend. Agama Islam	SKI

### **LAMPIRAN 3**

#### **INSTRUMEN PENELITIAN**

##### **I. PEDOMAN OBSERVASI**

1. Observasi tentang keadaan fisik MAN 2 Banyuwangi. Observasi ini titik tekannya melihat letak, keadaan geografis sarana fasilitas belajar serta memperoleh gambaran secara umum keberadaan sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi.
2. Observasi tentang hasil kegiatan peningkatan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi.
3. Observasi tentang nilai-nilai dan perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam mengantisipasi peningkatan sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi.

##### **II. PEDOMAN DOKUMENTASI**

Pedoman Dokumentasi Kelembagaan Madrasah

No.	Jenis Data Sekunder
1.	Visi dan Misi Madrasah
2.	Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan Lainnya
3.	Program Sekolah
4.	Sarana dan Prasarana Madrasah

##### **III. PEDOMAN WAWANCARA UMUM**

Pedoman wawancara umum digunakan untuk mengungkapkan dan memancing para informan untuk memberikan jawaban seluas-luasnya tentang informasi subyek. Hal ini dimaksud untuk mengetahui informasi dari informan yang lebih mendalam tentang subtek yang diteliti. Pedoman ini dirinci dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Tentang Peranan Kepala Madrasah:
  - a. Kepala Madrasah sebagai Educator?
  - b. Kepala Madrasah sebagai Manajer?

- c. Kepala Madrasah sebagai Administrator?
  - d. Kepala Madrasah sebagai Supervisor?
  - e. Kepala Madrasah sebagai Leader?
  - f. Kepala Madrasah sebagai Inovator?
  - g. Kepala Madrasah sebagai Motivator?
2. Gambaran Sumber Daya Guru di MAN 2 Banyuwangi
- a. Berapa jumlah guru yang mengajar di MAN 2 Banyuwangi?
  - b. Apakah guru-guru sudah mengajar sesuai dengan kualifikasi Pendidikan ijazahnya?
  - c. Ada berapa guru yang melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, misal S2/S3 dan apakah ada dana bantuan dari madrasah atau biaya mandiri dari guru itu sendiri?
  - d. Apakah guru setiap hari diabsen kehadirannya secara rutin? Dan bagaimana teknisnya? Dan kalau dirata-rata berapa persen kehadiran tiap bulannya?
3. Nilai-nilai dan Perilaku Kepala MAN 2 Banyuwangi dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru
- a. Bagaimana nilai-nilai dan perilaku Kepala MAN 2 Banyuwangi dalam meningkatkan mutu sumber daya guru?
  - b. Bagaimana pandangan Anda mengenai keadaan sumber daya manusia khususnya guru di MAN 2 Banyuwangi?
  - c. Apakah selama ini ada kendala dalam mengembangkan mutu sumber daya guru?
  - d. Bagaimana seharusnya upaya dan langkah-langkah strategis peningkatan mutu sumber daya guru? Bisa berupa kegiatan atau program dan jabarkan setiap kegiatan atau programnya masing-masing.

#### **IV. PEDOMAN WAWANCARA KHUSUS**

##### **A. Kepala Madrasah**

- 1. Bagaimana strategi atau program kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi?

2. Apa saja pendukung dan penghambat strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi?
3. Apa saja mimpi dan ide program kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi?
4. Apa yang melatarbelakangi peningkatan mutu sumber daya guru yang ada di MAN 2 Banyuwangi?
5. Bagaimana sikap kepala madrasah dalam mengambil/membuat keputusan?
6. Bagaimana kedisiplinan yang dilakukan oleh kepala madrasah MAN 2 Banyuwangi?
7. Perubahan apa yang telah kepala madrasah MAN 2 Banyuwangi lakukan untuk menjadi madrasah unggul?
8. Bagaimana cara MAN 2 Banyuwangi merekrut calon guru?
9. Bagaimana pendelegasian tugas untuk guru MAN 2 Banyuwangi?

**B. Guru Madrasah**

1. Bagaimana system pemenuhan kesejahteraan guru di MAN 2 Banyuwangi?
2. Kesejahteraan apa saja yang didapat oleh guru MAN 2 Banyuwangi?
3. Apakah kesejahteraan yang diterima oleh guru tersebut dapat menjadi motivasi?
4. Bagaimana bagaimana system penggajian kesejahteraan guru di MAN 2 Banyuwangi?

**LAMPIRAN 4****SERTIFIKAT NPSN MAN 2 BANYUWANGI**



**LAMPIRAN 5****AKREDITASI MAN 2 BANYUWANGI**

Ms. 037117



**BADAN AKREDITASI NASIONAL SEKOLAH / MADRASAH  
(BAN-S/M)**

**Sertifikat Akreditasi**

**SEKOLAH MENENGAH ATAS/MADRASAH ALIYAH**

Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) menetapkan bahwa:

Sekolah/Madrasah : **MAN GENTENG**

NPSN : **20554100**

Alamat : **JL. KH. WAHID HASYIM NO. 06 MARON**

**KEC. GENTENG**

Kabupaten/Kota : **KAB. BANYUWANGI**

Provinsi : **JAWA TIMUR**

telah diakreditasi dengan nilai **93** peringkat **A** predikat **Terakreditasi**

berdasarkan SK Penetapan Hasil Akreditasi BAP-S/M Nomor **164/BAP-S/M/SK/XI/2017**

Sertifikat ini berlaku sejak tanggal ditetapkan sampai dengan tanggal **17 NOVEMBER 2022**

Ditetapkan di **SURABAYA**

Pada tanggal **17 NOVEMBER 2017**



Ketua Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/Madrasah  
**BAP-S/M Jawa Timur**

**Dr. ROESMININGSIH, M.Pd**

**NILAI AKREDITASI****MAN GENTENG**

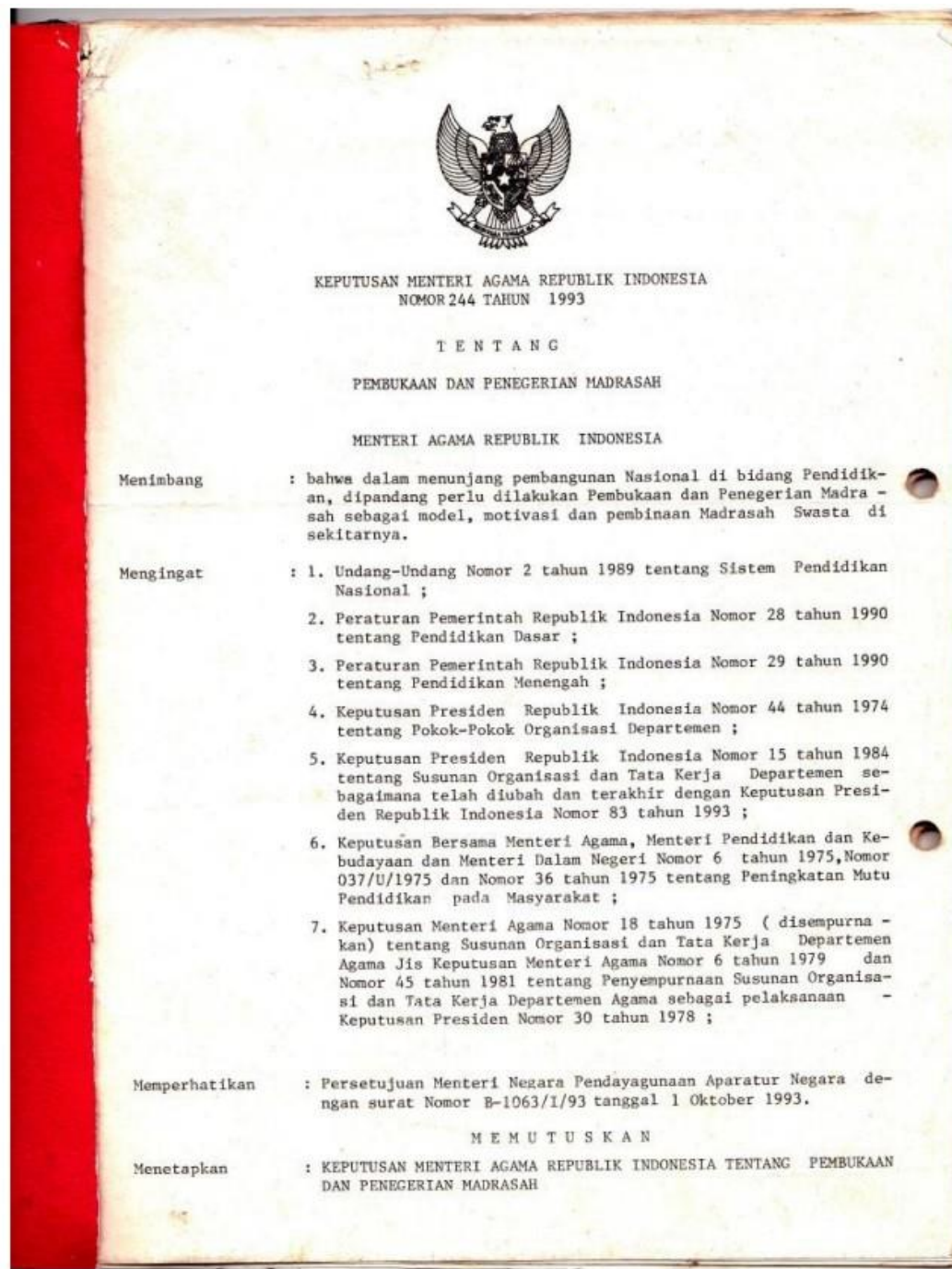
No	Komponen	Nilai
1	Standar Isi	92
2	Standar Proses	93
3	Standar Kompetensi Lulusan	93
4	Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	93
5	Standar Sarana dan Prasarana	94
6	Standar Pengelolaan	94
7	Standar Pembinaan	93
8	Standar Penilaian Pendidikan	93
	Nilai Akhir	93

**KLASIFIKASI PERINGKAT AKREDITASI :**

Klasifikasi	Peringkat	Predikat
$91 \leq \text{Nilai Akhir} \leq 100$	A	Unggul
$81 \leq \text{Nilai Akhir} \leq 90$	B	Baik
$71 \leq \text{Nilai Akhir} \leq 80$	C	Cukup
$61 \leq \text{Nilai Akhir} \leq 70$	D	Kurang
$0 \leq \text{Nilai Akhir} \leq 60$	E	Sangat Kurang

Ditetapkan di **SURABAYA**Pada tanggal **17 NOVEMBER 2017**Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/ Madrasah  
Provinsi **JAWA TIMUR**

Prof. Dr. H. ROESMININGSIH, M.Pd.


**LAMPIRAN 6****SK PENEGERIAN MAN 2 BANYUWANGI**

2

- Pertama** : Membuka dan Menegerikan Madrasah sebagaimana tercantum dalam Lampiran I dan II Keputusan ini ;
- Kedua** : Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Madrasah Ibtidaiyah Negeri diatur sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 15 tahun 1978, Pasal 1 sampai dengan Pasal 9;
- Ketiga** : Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Madrasah Tsanawiyah Negeri diatur sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 16 tahun 1978, Pasal 1 sampai dengan Pasal 9;
- Keempat** : Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Madrasah Aliyah Negeri diatur sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 17 tahun 1978, Pasal 1 sampai dengan Pasal 9;
- Kelima** : Pelaksanaan lebih lanjut dari Keputusan ini diatur oleh Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam;
- Keenam** : Sejak berlakunya Keputusan ini jumlah Madrasah Ibtidaiyah Negeri dari 442 buah menjadi 607 buah jumlah Madrasah Tsanawiyah Negeri dari 452 buah menjadi 582 buah jumlah Madrasah Aliyah Negeri dari 291 buah menjadi 350 buah;
- Ketujuh** : Dengan berlakunya Keputusan ini, maka segala ketentuan yang bertentangan dinyatakan tidak berlaku;
- Kedelapan** : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : J a k a r t a  
 Pada tanggal : 25 Oktober 1993

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA

  
*[Signature]*  
 Dr. H. TARMIZI TAHER



19

NO.	PROPINSI	NOMOR		NAMA SEKOLAH	KAB./KODYA	PERUBAHAN DARI
		URT.	SET.			
11.	JAWA TIMUR	22	4	Madrasah Aliyah Negeri Bawu	Kab. Jepara	Madrasah Aliyah Negeri Kendal Filial Bawu Jepara
		23	5	Madrasah Aliyah Negeri Blora	Kab. Blora	Madrasah Aliyah Negeri Purwodadi Filial Blora
		24	6	Madrasah Aliyah Negeri Gondangrejo	Kab. Karanganyar	Madrasah Aliyah Negeri Karanganyar Filial Gondangrejo
		25	7	Madrasah Aliyah Negeri Monogiri	Kab. Monogiri	Madrasah Aliyah Negeri Surakarta Filial Monogiri
		26	1	Madrasah Aliyah Negeri Pacitan	Kab. Pacitan	Madrasah Aliyah Negeri Tebboro Magetan Filial Pacitan
		27	2	Madrasah Aliyah Negeri Rengel	Kab. Tuban	Madrasah Aliyah Negeri Tuban Filial Rengel
		28	3	Madrasah Aliyah Negeri Genteng	Kab. Banyuwangi	Madrasah Aliyah Negeri Banyuwangi Filial Genteng
		29	4	Madrasah Aliyah Negeri Ngawi	Kab. Ngawi	Madrasah Aliyah Negeri Tempusari Filial Ngawi
		30	5	Madrasah Aliyah Negeri Bangil	Kab. Pasuruan	Madrasah Aliyah Negeri Pasuruan Filial Bangil
		31	6	Madrasah Aliyah Negeri Babat	Kab. Lamongan	Madrasah Aliyah Negeri Lamongan Filial Babat
		32	7	Madrasah Aliyah Negeri Nganjuk	Kab. Nganjuk	Madrasah Aliyah Negeri Nglawak Filial Nganjuk

**LAMPIRAN 7**

**SK DIRJEN PENDIS TENTANG MADRASAH  
PENYELENGGARA RISET**



**KEMENTERIAN AGAMA RI  
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM**  
Jl. Lapangan Banteng Barat No. 3 – 4, Lantai 6-7  
Telp. (021) 3811523, 34833238 Fax. (021) 3859117, 3520951  
J A K A R T A

Nomor : B-3031/DJ.I/De.I.I/PP.00/12/2020

15 Desember 2020

Lamp. : 1 berkas

Hal : SK Dirjen Pendis Tentang Madrasah Penyelenggara Riset

Kepada Yth.

Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi

**Up. Kepala Bidang Pendidikan Madrasah/Pendidikan Islam**

di – seluruh Indonesia

*Assalamu'alaikum Wr.Wb.,*

Bersama ini kami sampaikan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6757 Tahun 2020 tentang Penetapan Madrasah Penyelenggara Riset Tahun 2020 untuk dipedomani dan disosialisasikan kepada MTs dan MA di wilayahnya.

Demikian, atas perhatian dan kerjasama Saudara diucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

a.n. Direktur Jenderal  
Direktur KSKK Madrasah,  
  


Tembusan Yth:

1. Direktur Jenderal Pendidikan Islam.



**KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM  
NOMOR 6757 TAHUN 2020  
TENTANG  
PENETAPAN MADRASAH PENYELENGGARA RISET  
TAHUN 2020**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM,**

- Menimbang :**
- a. bahwa dalam rangka mengembangkan potensi, bakat dan minat siswa madrasah dalam bidang riset atau penelitian ilmiah perlu diselenggarakan pembelajaran riset di madrasah;
  - b. bahwa dalam rangka melaksanakan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 184 Tahun 2019 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum pada Madrasah perlu menetapkan Madrasah Penyelenggara Riset;
  - c. bahwa nama-nama Madrasah sebagaimana dimaksud dalam lampiran dipandang layak dan memenuhi persyaratan ditetapkan sebagai Madrasah Penyelenggara Riset;
  - d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b dan huruf c, perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam tentang Penetapan Madrasah Penyelenggara Riset Tahun 2020.
- Mengingat :**
- 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
  - 2. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4496) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 71, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5410);
  - 3. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 23, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5105) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5157);

4. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama;
5. Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Madrasah sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 66 tahun 2016 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Madrasah;
6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 53 Tahun 2015 tentang Penilaian Hasil Belajar Oleh Pendidik dan Satuan Pendidikan pada Pendidikan Dasar dan Menengah;
7. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 20 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah;
8. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 21 Tahun 2016 tentang Standar Isi Pendidikan Dasar dan Menengah;
9. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah;
10. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 23 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian Pendidikan;
11. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 24 Tahun 2016 tentang Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar Pelajaran pada Kurikulum 2013 pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 37 Tahun 2018 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 24 Tahun 2016 tentang Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar Pelajaran pada Kurikulum 2013 pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah;
12. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama;
13. Keputusan Menteri Agama Nomor 183 Tahun 2019 tentang Pedoman Kurikulum Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab di Madrasah;
14. Keputusan Menteri Agama Nomor 184 Tahun 2019 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum pada Madrasah;
15. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6989 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Pembelajaran Riset di Madrasah.

**MEMUTUSKAN:**

Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM TENTANG PENETAPAN MADRASAH PENYELENGGARA RISET TAHUN 2020.



- KESATU : Menetapkan Madrasah Penyelenggara Riset Tahun 2020 sebagaimana tercantum dalam Lampiran I dan Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Madrasah Penyelenggara Riset sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU dapat menyelenggarakan Pembelajaran Riset mulai Tahun Pelajaran 2020/2021, dan selanjutnya akan dilakukan evaluasi penyelenggaraannya secara berkala oleh Direktorat Kurikulum, Sarana, Kelembagaan dan Kesiswaan Madrasah.
- KETIGA : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 1 Desember 2020

DIREKTUR JENDERAL  
PENDIDIKAN ISLAM,



MUHAMMAD ALI RAMDHANI

NO	NAMA MADRASAH	KABUPATEN/KOTA	PROVINSI
140	MAN 1 JEPARA	Jepara	Jawa Tengah
141	MAN 1 KARANGANYAR	Karanganyar	Jawa Tengah
142	MA TAHFIZH NURUL IMAN	Karanganyar	Jawa Tengah
143	MA WATHONIYAH ISLAMIYAH	Kebumen	Jawa Tengah
144	MAN KENDAL	Kendal	Jawa Tengah
145	MAN IC PEKALONGAN	Kota Pekalongan	Jawa Tengah
146	MAN SALATIGA	Kota Salatiga	Jawa Tengah
147	MAN 2 SURAKARTA	Kota Surakarta	Jawa Tengah
148	MAN 1 SURAKARTA	Kota Surakarta	Jawa Tengah
149	MAN 2 SURAKARTA	Kota Surakarta	Jawa Tengah
150	MAN 1 KUDUS	Kudus	Jawa Tengah
151	MAS TAHFIDZ YANBU'UL QUR'AN KABUPATEN KUDUS	Kudus	Jawa Tengah
152	MAN 1 MAGELANG	Magelang	Jawa Tengah
153	MAN 2 PATI	Pati	Jawa Tengah
154	MAN 1 PATI	Pati	Jawa Tengah
155	MAN PEKALONGAN	Pekalongan	Jawa Tengah
156	MAN PURBALINGGA	Purbalingga	Jawa Tengah
157	MA ARROUDLOH	Purbalingga	Jawa Tengah
158	MA MINHAJUT THOLABAH	Purbalingga	Jawa Tengah
159	MAN PURWOREJO	Purworejo	Jawa Tengah
160	MAN 1 SEMARANG	Semarang	Jawa Tengah
161	MA AL-MANAR	Semarang	Jawa Tengah
162	MAN 1 SRAGEN	Sragen	Jawa Tengah
163	MA PPMI ASSALAAM	Sukoharjo	Jawa Tengah
164	MA MUHAMMADIYAH TIJAROTUL QUR'ANIYAH	Sukoharjo	Jawa Tengah
165	MAN 1 TEGAL	Tegal	Jawa Tengah
166	MA ASSALAAM TEMANGGUNG	Temanggung	Jawa Tengah
167	MA DARUL FALAH	Temanggung	Jawa Tengah
168	MA DARUL MUTTAQIEN	Temanggung	Jawa Tengah
169	MA AL-MU'MIN MUHAMMADIYAH TEMBARAK	Temanggung	Jawa Tengah
170	MAN 2 WONOSOBO	Wonosobo	Jawa Tengah
171	MAN 2 Ponorogo	Ponorogo	Jawa Timur
172	MAN BANGKALAN	Bangkalan	Jawa Timur
173	MAN 2 BANYUWANGI	Banyuwangi	Jawa Timur
174	MAN 1 Banyuwangi	Banyuwangi	Jawa Timur
175	MAN 2 BLITAR	Blitar	Jawa Timur
176	MAN 3 BLITAR	Blitar	Jawa Timur
177	MAN 1 BLITAR	Blitar	Jawa Timur
178	MA NURUL ISLAM	Blitar	Jawa Timur
179	MA MAARIF UDANAWU BLITAR	Blitar	Jawa Timur
180	MAN 1 Bojonegoro	Bojonegoro	Jawa Timur
181	MAN 2 BOJONEGORO	Bojonegoro	Jawa Timur
182	MA PLUS AL HADI	Bojonegoro	Jawa Timur
183	MA MUHAMMADIYAH 2 BANJARANYAR BAURENO BOJONEGORO	Bojonegoro	Jawa Timur
184	MAN BONDOWOSO	Bondowoso	Jawa Timur
185	MAN 1 GRESIK	Gresik	Jawa Timur
186	MAN 2 Gresik	Gresik	Jawa Timur

**LAMPIRAN 8****SURAT IZIN PENELITIAN**

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**  
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang  
<http://fitk.uin-malang.ac.id>, email : [fitk@uin-malang.ac.id](mailto:fitk@uin-malang.ac.id)

Nomor : 49/Un.03.1/TL.00.1/01/2021  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Hal : Izin Penelitian

15 Januari 2021

Kepada  
Yth. Dekan MAN 2 Banyuwangi  
di  
Banyuwangi

**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama : Henni  
NIM : 17170029  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Semester - Tahun Akademik : Genap - 2020/2021  
Judul Skripsi : **Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru di MAN 2 Banyuwangi**  
Lama Penelitian : **Januari 2021** sampai dengan **Maret 2021**  
(3 bulan)

diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terimakasih.

**Wassalamu'alaikum Wr. Wb.**



Dekan,

Dr. H. Agus Maimun, M.Pd  
NIP. 19650817 199803 1 003

Tembusan :

1. Yth. Ketua Jurusan MPI
2. Arsip

## **LAMPIRAN 9**

### **SURAT KETERANGAN SELESAI MELAKUKAN PENELITIAN**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANYUWANGI**  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 BANYUWANGI**  
 Jl. Kh. Wakhid Hasyim 06 Genteng  
 Telepon : (0333) 845019 ; Faksimile (0333) 845019  
 Email : mangtg1658@gmail.com

**SURAT KETERANGAN**  
**Nomor : 172/Ma.13.30.02/PP.00.6/03/2021**

Yang bertanda tangan di bawah ini :


Nama : Drs. MOH. ANWAR, M Pd I  
 NIP : 196310211993031001  
 Pangkat : Pembina (IV/a)  
 Jabatan : Guru Madya / Kepala MAN 2 Banyuwangi Kab Banyuwangi

Menerangkan dengan sebenarnya :

Nama : HENNI  
 Tempat, Tanggal Lahir : Banyuwangi, 25 Juli 1998  
 NIM : 17170029  
 Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Adalah mahasiswa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah selesai melaksanakan Penelitian dalam rangka penyelesaian skripsi pada tanggal 11 Januari 2021 - 22 Maret 2021 di Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyuwangi dengan judul "Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi"

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Banyuwangi, 22 Maret 2021  
 Kepala  
  
 Moh. Anwar

**LAMPIRAN 10****BUKTI KONSULTASI BIMBINGAN SKRIPSI**

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**  
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang  
<http://fiki.uin-malang.ac.id> email [fiki@uin-malang.ac.id](mailto:fiki@uin-malang.ac.id)

**BUKTI KONSULTASI SKRIPSI**  
**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

Nama : HENNI  
NIM : 17170029  
Judul : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan  
Mutu Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyuwangi  
Dosen Pembimbing : Drs. Muhammad Walid, MA

No.	Tgl/ Bln/ Thn	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing Skripsi
1.	30/03/2021	BAB I dan II	
2.	01/04/2021	Revisi BAB I dan II	
3.	06/04/2021	BAB III dan BAB IV	
4.	08/04/2021	Revisi BAB III dan BAB IV	
5.	13/04/2021	BAB V dan BAB VI	
6.	20/04/2021	Revisi BAB V dan BAB VI	
7.	27/04/2021	ACC	
8.			
9.			
10.			

Malang 03 Juni 2021

Mengetahui  
Ketua Jurusan MPI,

Dr. H. Mulyono, MA.  
NIP. 19660626 200501 1 003



Certificate No. ID08/1219

**LAMPIRAN 11****DAFTAR NAMA YANG DITERIMA DI PTN TAHUN 2018**

NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	JURUSAN/PRODI	JALUR
1	Sevina Syahhellia	IPA 2	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Pendidikan Bahasa Inggris	SNMPTN
2	Dhea Ivananda	IPA 2	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Proteksi Tanaman	SNMPTN
3	Nafis Dania Eva	IPA 2	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Matematika	SNMPTN
4	Ullya Nur Imama	IPA 2	UNIVERSITAS AIRLANGGA. BWI	Kesehatan Masyarakat	SNMPTN
5	Dwi Nur Jannah	IPA 3	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Penyuluhan Pertanian	SNMPTN
6	Farikha Nur Ihdah	IPA 3	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Pendidikan Biologi	SNMPTN
7	Qorina Rosyadazuhro	IPA 3	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Proteksi Tanaman	SNMPTN
8	Sittika Erdea Turon	IPA 3	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Pendidikan Bahasa Inggris	SNMPTN
9	Vidia Nuria Rahman	IPA 3	UNIVERSITAS AIRLANGGA. BWI	Kesehatan Masyarakat	SNMPTN
10	Diajeng Aulia	IPA 4	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Pg Paud	SNMPTN
11	Fadhilah Nor Zannah	IPA 4	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Pgsd	SNMPTN
12	Shella Wulandari	IPA 5	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Pendidikan Fisika	SNMPTN
13	Shely Puspitasari	IPA 5	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Sistem Informasi	SNMPTN
14	Ana Nailun Najah	IPS 1	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Sosiologi	SNMPTN
15	Clara Aldila Maulina	IPS 1	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Pendidikan Ekonomi	SNMPTN
16	Norma Afrinatul Najah	IPS 1	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Sosiologi	SNMPTN
17	Nur Laila Agustin	IPS 1	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Ilmu Hukum	SNMPTN
18	Umy Siti Kholifah	IPS 1	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Ekonomi Pembangunan	SNMPTN
19	Dely Sukma Gusmeiarni	IPS 2	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Pendidikan Luar Sekolah	SNMPTN
20	Fida Lafatus Saniah	IPS 2	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Pendidikan Sejarah	SNMPTN
21	Fira Yunita	IPS 2	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Ekonomi Dan Studi Pembangunan	SNMPTN
22	Iffatul Karmah	IPS 2	UNIVERSITAS JEMBER	Pg Paud	SNMPTN
23	Lalla Millinia	IPS 2	UNIVERSITAS BRAWIJAYA	Ilmu Hukum	SNMPTN

NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	JURUSAN/PRODI	JALUR
24	Mohamad Syahrul Shobirin	IPS 2	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Bhs. & Sastra Indo.	SNMPTN
25	Moh. Zainur Rofiq Akbar	IPS 2	UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG	Psikologi	SNMPTN
26	Siti Safa'ati Rohma	IPS 2	UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA	Ilmu Hukum	SNMPTN
27	Ardy Septiyan Tri Wibowo	IPS 3	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Pendidikan Jasmani Dan Kesehatan	SNMPTN
28	Devina Intan Fauzita	IPS 3	UNIVERSITAS JEMBER	Ilmu Administrasi Bisnis	SNMPTN
29	Meilia Ade Kusuma	IPS 3	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Ekonomi	SNMPTN
30	Miftahul Huda	IPS 3	UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG	Psikologi	SNMPTN
31	Safira Putri Damayanti	IPS 3	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Guru Sekolah Dasar	SNMPTN
32	Vivin Dian Kartikasari	IPS 3	UNIVERSITAS JEMBER	Ilmu Kesejahteraan Sosial	SNMPTN
33	Ajeng Diah Utami	IPS 4	UNIVERSITAS JEMBER	Akutansi	SNMPTN
34	Ajeng Zahrotul Mahnuna	IPS 4	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Sejarah	SNMPTN
35	Alfina Mu'is Syah Putri	IPS 4	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Geografi	SNMPTN
36	Ika Rizki Puji Lestari	IPS 4	UNIVERSITAS JEMBER	Ilmu Hukum	SNMPTN
37	Lailatun Nikmah	IPS 4	UNIVERSITAS JEMBER	Ilmu Kesejahteraan Sosial	SNMPTN
38	Mohammad Fikri Umam	IPS 4	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Geografi	SNMPTN
39	Riska Rinda Feronica	IPS 4	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Bahasa Inggris	SNMPTN
40	Zidni Karimatun Nisa'	IPS 4	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Ekonomi	SNMPTN
41	Fadilah Akbar	IPS 5	UNIVERSITAS ISLAM NEGERI JAKARTA	Manajemen	SNMPTN
42	Mochamad Sarwo Edi Putra S.	IPS 5	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Pendidikan Luar Sekolah	SNMPTN
43	Natasya Shaherani	IPS 5	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Pendidikan Geografi	SNMPTN
44	Puput Izzah Rosithoh	IPS 5	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Luar Sekolah	SNMPTN
45	Amelia Larasati	IPA 2	PMDP POLTEKES MALANG	Gizi D3 Kampus Pusat Malang	PMDP
46	Arining Rosita	IPA 3	PMDP POLTEKES MALANG	Kebidanan Kampus 1 Di Jember	PMDP
47	Baguskusumawardana	IPS 1	PMDK PA POLIJE	Informatika	PMDP
48	Rafiqrajabi	IPA 1	ATK JOGJAKARTA GLBG 1	Teknik Pengolahan Kulit	PMDP
49	Novitanurazizah	IPA 2	ATK JOGJAKARTA GLBG 1	Teknik Pengolahan Karet Dan Plastik	PMDP
50	Moh. Fahriardiansyah	IPA 3	ATK JOGJAKARTA PMDK	Teknik pengolahan Karet Dan Plastik	PMDP
51	Sinta Oktabella	IPA 4	ATK JOGJAKARTA GLBG 1	Teknik pengolahan Karet Dan Plastik	PMDP
52	Devi Noviana	AGM 1		Perbankan Syariah	SPANPTKIN

NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	JURUSAN/PRODI	JALUR
53	Evi Masitoh	AGM 1	UIN SUNAN AMPEL SURABAYA	Hukum Ekonomi Syariah (Muamalah)	SPANPTKIN
54	Helmi Vikri Hanim Diansyah	AGM 1	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Pendidikan Bahasa Arab	SPANPTKIN
55	Irma Septiana Nurvia	AGM 1	IAIN JEMBER	Muamalah (Hukum Ekonomi Syariah)	SPANPTKIN
56	Lailatul Kafiyah	AGM 1	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Al-Ahwal Al-Syakhsiyyah	SPANPTKIN
57	Lutfi Lailatul Khofifah	AGM 1	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Bahasa Dan Sastra Arab	SPANPTKIN
58	M. Subkhi Lainuis	AGM 1	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Bahasa Dan Sastra Arab	SPANPTKIN
59	Miftakhul Jannah	AGM 1	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
60	Mohamad Khamid Abdillah	AGM 1	UIN SUNAN AMPEL SURABAYA	Sejarah Dan Kebudayaan Islam	SPANPTKIN
61	Mohamad Sofwan Asrori	AGM 1	IAIN JEMBER	Pendidikan Bahasa Arab	SPANPTKIN
62	Putri Wardatuz Zuhro	AGM 1	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Hukum Bisnis Syariah	SPANPTKIN
63	Rizal Faiz Mahtum	AGM 1	UIN SUNAN AMPEL SURABAYA	Hukum Tata Negara (Siyasah)	SPANPTKIN
64	Asma Dara Safira	AGM 2	IAIN JEMBER	Bimbingan Penyuluhan Islam	SPANPTKIN
65	Aufa Salwa Ramadhan	AGM 2	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Bahasa Dan Sastra Arab	SPANPTKIN
66	Cevien Fadilla	AGM 2	IAIN JEMBER	Al-Ahwal Al-Syakhsiyyah / Hukum Keluarga	SPANPTKIN
67	Cholifatul Masyruroh	AGM 2	IAIN JEMBER	Bimbingan Penyuluhan Islam	SPANPTKIN
68	Desy Putri Darmanto	AGM 2	IAIN JEMBER	Hukum Tata Negara	SPANPTKIN
69	Devia Bisangadatika	AGM 2	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Al-Ahwal Al-Syakhsiyyah	SPANPTKIN
70	Eni Farida	AGM 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
71	Hana Safira Andritama	AGM 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
72	Helmiyah Angga Dewi	AGM 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
73	Ira Sulthona Zakiya	AGM 2	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
74	Kholili Anam	AGM 2	UIN SUNAN AMPEL SURABAYA	Hukum Keluarga Islam (Al-Ahwal Al-Syakhsiyyah)	SPANPTKIN
75	Laila Fitria	AGM 2	IAIN JEMBER	Bimbingan Penyuluhan Islam	SPANPTKIN
76	Mega Anjani Putri	AGM 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN



NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	JURUSAN/PRODI	JALUR
77	Moh. Haris Efendi	AGM 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
78	Mohamad Triyono	AGM 2	UIN SUNAN AMPEL SURABAYA	Hukum Keluarga Islam (Al-Ahwal Al-Syakhsiyyah)	SPANPTKIN
79	Muhammad Wildan Fikri	AGM 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
80	Niendy Putri Rizka Areifa	AGM 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
81	Nita Chandra Lestari	AGM 2	IAIN JEMBER	Bimbingan Penyuluhan Islam	SPANPTKIN
82	Nur Laily	AGM 2	IAIN JEMBER	Manajemen Pendidikan Islam	SPANPTKIN
83	Rahmat Fajar Fanani	AGM 2	UIN SUNAN AMPEL SURABAYA	Ilmu Al-Quran Dan Tafsir	SPANPTKIN
84	Siska Ayu Lestari	AGM 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
85	Siti Amalia	AGM 2	IAIN JEMBER	Hukum Pidana Islam	SPANPTKIN
86	Ulfa Nur Kumala	AGM 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Bahasa Arab	SPANPTKIN
87	Vina Amalia Mufida	AGM 2	IAIN JEMBER	Bimbingan Penyuluhan Islam	SPANPTKIN
88	Youla Mailinda Safitri	AGM 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Guru Madrasah Ibtida'iyah (Pgmi)	SPANPTKIN
89	Ahmad Muklisin	IPA 1	IAIN JEMBER	Tadris Matematika	SPANPTKIN
90	Della Aditya Rahmawati	IPA 1	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Hukum Bisnis Syariah	SPANPTKIN
91	Elly Purwandari	IPA 1	IAIN JEMBER	Tadris Ilmu Pengetahuan Alam	SPANPTKIN
92	Ganda Wahyu Issadana	IPA 1	IAIN JEMBER	Al-Ahwal Al-Syakhsiyyah / Hukum Keluarga	SPANPTKIN
93	Okki Nila Primasari	IPA 1	IAIN JEMBER	Komunikasi Dan Penyiaran Islam	SPANPTKIN
94	Rifda Izza	IPA 1	IAIN JEMBER	Tadris Matematika	SPANPTKIN
95	Vicka Rizqia	IPA 1	IAIN JEMBER	Pendidikan Guru Madrasah Ibtida'iyah (Pgmi)	SPANPTKIN
96	Avrina Nur Azizah	IPA 2	IAIN JEMBER	Perbankan Syariah	SPANPTKIN
97	Dwi Nur Indahsari	IPA 2	IAIN JEMBER	Perbankan Syariah	SPANPTKIN
98	Ela Aprilya Sandi	IPA 2	IAIN JEMBER	Hukum Tata Negara	SPANPTKIN
99	Nur Syafila Majid	IPA 2	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Hukum Tata Negara (Siyasah)	SPANPTKIN
100	Peggi Aulia Ramadhan	IPA 2	IAIN JEMBER	Perbankan Syariah	SPANPTKIN
101	Almira Hazariyah	IPA 3	IAIN JEMBER	Tadris Biologi	SPANPTKIN
102	Arki Vanesaputri	IPA 3	IAIN JEMBER	Pendidikan Guru Madrasah Ibtida'iyah (Pgmi)	SPANPTKIN

NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	JURUSAN/PRODI	JALUR
103	Lilin Rofiqotul Ilmi	IPA 3	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Program Studi Tadris Matematika	SPANPTKIN
104	Rindi Antika	IPA 3	IAIN JEMBER	Tadris Matematika	SPANPTKIN
105	Siti Fatimah	IPA 3	IAIN JEMBER	Manajemen Pendidikan Islam	SPANPTKIN
106	Anita Wahyuningsih	IPA 4	IAIN JEMBER	Tadris Bahasa Inggris	SPANPTKIN
107	Choula Afifah Aziziyah	IPA 4	IAIN JEMBER	Tadris Biologi	SPANPTKIN
108	Dhea Putri Nur Octaviani	IPA 4	UIN SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG	Tasawuf Psikoterapi	SPANPTKIN
109	Ika Nur Fais	IPA 4	IAIN JEMBER	Tadris Bahasa Inggris	SPANPTKIN
110	Nuriliyin	IPA 4	IAIN JEMBER	Al-Ahwal Al-Syakhsiyyah / Hukum Keluarga	SPANPTKIN
111	Silvi Nur Rahayu	IPA 4	IAIN JEMBER	Tadris Ilmu Pengetahuan Alam	SPANPTKIN
112	Diana Santi	IPA 5	IAIN JEMBER	Tadris Biologi	SPANPTKIN
113	Elvi Lailatul Mukarromah	IPA 5	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Bahasa Dan Sastra Arab	SPANPTKIN
114	Melyawati Dwi Safitri	IPA 5	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Hukum Tata Negara (Siyasah)	SPANPTKIN
115	Moh. Fahri Mu`Alik	IPA 5	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
116	Arysma Dwi Nur Mega Putri	IPS 1	IAIN JEMBER	Tadris Matematika	SPANPTKIN
117	Dyah Sari Utami	IPS 1	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Manajemen Pendidikan Islam (Mpi)	SPANPTKIN
118	Eka Nur Ardarista Wulandari	IPS 1	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Hukum Tata Negara (Siyasah)	SPANPTKIN
119	Iva Yulianti Nabila	IPS 1	IAIN TULUNGAGUNG	Tadris Bahasa Inggris	SPANPTKIN
120	Muhamad Furqon	IPS 1	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Manajemen Pendidikan Islam (Mpi)	SPANPTKIN
121	Nida Lutfiatul Izza	IPS 1	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
122	Nurul Hilaliyah	IPS 1	UIN SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA	Manajemen Dakwah	SPANPTKIN
123	Rima Sillatur Rohma	IPS 1	IAIN JEMBER	Perbankan Syariah	SPANPTKIN
124	Ahmad Syarifuddin	IPS 2	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Al-Ahwal Al-Syakhsiyyah	SPANPTKIN
125	Elok Miftakhul Fikriyah	IPS 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Guru Madrasah Ibtida'iyah (Pgmi)	SPANPTKIN
126	Evi Nur Azhizah	IPS 2	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPANPTKIN
127	Galuh Novita Sari	IPS 2	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPANPTKIN
128	Ido Ferly Nuariyanto	IPS 2	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Hukum Bisnis Syariah	SPANPTKIN
129	Mohammad Farih Malik Nizham	IPS 2	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Hukum Bisnis Syariah	SPANPTKIN
130	Noor Atikah	IPS 2	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Hukum Bisnis Syariah	SPANPTKIN

NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	JURUSAN/PRODI	JALUR
131	Yossy Pratiwi Putri	IPS 2	UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA	Hukum Ekonomi Syari'ah (Muamalah)	SPANPTKIN
132	Dian Amaniatul Fitri	IPS 3	IAIN TULUNGAGUNG	Ekonomi Syariah	SPANPTKIN
133	Dila Yuniar Dhini	IPS 3	IAIN JEMBER	Tadris Ilmu Pengetahuan Sosial	SPANPTKIN
134	Hazizah	IPS 3	UIN SUNAN AMPEL SURABAYA	Hukum Pidana Islam (Jinayah)	SPANPTKIN
135	Ida Zuhrotul Lailia	IPS 3	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPANPTKIN
136	Imro`Atus Sholehah	IPS 3	IAIN JEMBER	Tadris Ilmu Pengetahuan Sosial	SPANPTKIN
137	Linda Rahmawati	IPS 3	IAIN JEMBER	Pendidikan Guru Madrasah Ibtida'iyah (Pgmi)	SPANPTKIN
138	Moh. Irfan Yusuf	IPS 3	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPANPTKIN
139	Mohammad Ibnu Arofi	IPS 3	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
140	Muhammad Ilmi Andika	IPS 3	UIN SUNAN AMPEL SURABAYA	Hukum Keluarga Islam (Al-Ahwal Al- Syakhsiyyah)	SPANPTKIN
141	Nafidza Shinta Nurlalita	IPS 3	IAIN JEMBER	Hukum Tata Negara	SPANPTKIN
142	Novita Ratna Sari	IPS 3	IAIN JEMBER	Perbankan Syariah	SPANPTKIN
143	Ria Rachmania	IPS 3	IAIN JEMBER	Perbankan Syariah	SPANPTKIN
144	Rif`Atul Muna	IPS 3	IAIN JEMBER	Akuntansi Syariah	SPANPTKIN
145	Senator Iven Budianto	IPS 3	IAIN JEMBER	Akuntansi Syariah	SPANPTKIN
146	Shinta Yuliantari	IPS 3	IAIN JEMBER	Tadris Bahasa Inggris	SPANPTKIN
147	Trio Atma Wijaya	IPS 3	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPANPTKIN
148	Yasir Mahfudho	IPS 3	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPANPTKIN
149	Ardy Choisal Muhar	IPS 4	IAIN JEMBER	Pengembangan Masyarakat Islam	SPANPTKIN
150	Budi Ahmad Alfaridzi	IPS 4	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Manajemen Pendidikan Islam (Mpi)	SPANPTKIN
151	Diana Sari	IPS 4	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPANPTKIN
152	Sabrina Kholida Jannah Fahal	IPS 4	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Hukum Bisnis Syariah	SPANPTKIN

**LAMPIRAN 12****DAFTAR NAMA YANG DITERIMA DI PTN TAHUN 2019**

NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	JURUSAN/PRODI	JALUR
1	Wanda Asmaniatu Rohimah	AGAMA	UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG	Perpustakaan Dan Ilmu Informasi	SNMPTN
2	Dini Safitri	AGAMA	UNIVERSITAS BRAWIJAYA	Pendidikan Bhs & Sastra Indonesia	SNMPTN
3	M. Asraf Takayuma	IPA 1	UNIVERSITAS JEMBER	Informatika	SNMPTN
4	M. Syaifudin Zuhri	IPA 1	UNIVERSITAS JEMBER	Teknik Lingkungan	SNMPTN
5	Aprilia Wulandari	IPA 1	UNIVERSITAS JEMBER	Agronomi	SNMPTN
6	David Adi Yusuf Setiyawan	IPA 2	INSTITUT TEKNOLOGI KALIMANTAN	Informatika	SNMPTN
7	Ahmad Imron Hidayad	IPA 3	UNIVERSITAS JEMBER	Teknik Sipil	SNMPTN
8	Khofifah Tri Ambarwati	IPA 3	UNIVERSITAS JEMBER	Ilmu Keperawatan	SNMPTN
9	Devo Abiyasa Desshendra	IPA 4	UNIVERSITAS JEMBER	Teknik Konstruksi Perkapalan	SNMPTN
10	Sherly Nur Laili	IPA 4	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Fisika	SNMPTN
11	Erma Yuliani	IPA 4	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Ipa	SNMPTN
12	Zuhdiyah Jihadul Mukaromah	IPA 5	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Biologi	SNMPTN
13	Nabila Adelia Yusuf	IPA 5	UNIVERSITAS BRAWIJAYA	Teknik Informatika	SNMPTN
14	Intan Maharani	IPS 1	ISI YOGYAKARTA	Pendidikan Seni Drama, Tari, Dan Musik	SNMPTN
15	Citra Septiya Dewi	IPS 1	UNIVERSITAS JEMBER	Manajemen	SNMPTN
16	Serly Lorensa	IPS 1	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Luar Sekolah	SNMPTN
17	Intan Puspita Sari	IPS 2	UNIVERSITAS JEMBER	Ilmu Kesejahteraan Sosial	SNMPTN
18	Fara Iza Akmalia	IPS 2	UNIVERSITAS AIRLANGGA	Akuntansi (Psdku Banyuwangi)	SNMPTN

19	Emilia Ariyani	IPS 2	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Bhs. & Sastra Indo.	SNMPTN
20	Agustina	IPS 2	UNIVERSITAS JEMBER	Manajemen	SNMPTN
21	Olivia Nurcahyani	IPS 2	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Ekonomi	SNMPTN
22	Lita Suhul Arzhaq	IPS 2	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Pendidikan Seni Rupa	SNMPTN
23	Dimas Aji Fahrezi	IPS 3	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Pendidikan Seni Rupa	SNMPTN
24	Dewi Susela Wati	IPS 3	UNIVERSITAS JEMBER	Akuntansi	SNMPTN
25	Dwi Nur Fitriani	IPS 3	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Guru Sekolah Dasar	SNMPTN
26	Farin Farzana Aisa Fitri	IPS 4	UNIVERSITAS JEMBER	Pg Paud	SNMPTN
27	Dewi Indana Zulfa	IPA 5	UNIVERSITAS AIRLANGGA	Kesehatan Masyarakat ( Psdku Bwi )	SNMPTN
28	Abal Mudlofar	IPA 5	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D3. Produksiternak	PMDP
29	Ahmad Janal Arifin	IPS 4	POLITEKNIK NEGERI BANYUWANGI	D4 Teknik Pengolahan Hasil Ternak	UMPN
30	Alfia Ikroma Jannah	IPA 2	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D4.Budidayaan aman Perkebunan	PMDP
31	Arino Dava		POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D4 Energi Terbarukan	UMPN
32	Atarik Firdaus Ahmad Dani	IPA 1	POLITEKNIK NEGERI BANYUWANGI	D4 Teknik Mani Faktur Kapal	UMPN
33	Della Nurinta	IPA 4	POLITEKNIK NEGERIJEMBER UM-PN	D4 Produksi Tanam Holtikultural	UMPN
34	Ditya Eryanti	IPA 5	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D4. Giziklinik	PMDP
35	Farhan Ulil	IPA 2	TELKOM UNIVERSITY BANDUNG	D4. Teknik Informatika	PMDP
36	Fika Yulindra	IPA 3	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D3. Produksitanama nhortikultura	PMDP

37	Isma Faza Mawardi	IPA 4	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D3. Budidayanaman Perkebunan	PMDP
38	Jiswatin Aliyah	IPA 1	POLTEKKES KEMENKES MALANG	D4. Asuransikesehatan	PMDP
39	Latiful Kamal	IPA 2	POLITEKNIK NEGERI BANYUWANGI	D3 Teknik Informatika	UMPN
40	Moh. Julfan Akbar	IPA	POLITEKNIK NEGERI MALANG	D4 Teknik Informatika	UMPN
41	Moh. Kholid Amrullah	IPA 3	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D3. Teknikproduksi benih	PMDP
42	Moh. Rio Firmansyah	IPS 1	POLITEKNIK NEGERI BANYUWANGI	D3 Teknik Mesin	UMPN
43	Moh.Abid Alifudin	IPA 2	POLITEKNIK NEGERI BANYUWANGI	D4 Tehnik Manufaktur Kapal	UMPN
44	Ngasik Moh. Alwi	IPA 3	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D4 Prodksi Ternak	UMPN
45	Ratnawati	IPA 5	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D3. Manajemenagribisnis	PMDP
46	Reza Putri Rahmawati	IPS 3	POLITEKNIK NEGERI BANYUWANGI	D4 Agribisnis	UMPN
47	Sabdanial Aldi Farobi	IPA 1	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D4. Manajemen Agroindustri	PMDP
48	Thomas Eko Saputro		POLITEKNIK NEGERI JEMBER		UMPN
49	Ulul Azmi Novianti Putri		POLTEKES MALANG	D3 Bank Darah	MANDIRI TULIS
50	Windi Dwi Safira	IPS 4	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D4. Akutansisektorpublik	PMDP
51	Zaki Ubaidilah		POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D4 Teknik Produksi Benih	UMPN
52	Muhala Ifa Rofaila	IPS 1	UNEJ	Pendidikan Bahasa Dan Sasra Indonesia	SBMPTN

53	Moh,Farhan Wildani	IPS 2	UNDIKSA SINGA RAJA BALI	Bimbingan Konseling	SBMPTN
54	Arina Kamlia Martin	IPA 1	UDAYANA BALI	Agribisnis	SBMPTN
55	Leony Juwita	IPS 1	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Ilmu Perpustakaan	SBMPTN
56	Alga Anggoro Putro	IPS 1	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Pendidikan Sejarah	SBMPTN
57	Ahmad Nur Faizin	IPS 2	UNDIKSA SINGARAJA BALI	Pendidikan Seni Rupa	SBMPTN
58	Gilang Hasbi	IPS 2	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Pendidikan Sejarah	SBMPTN
59	Anisa Ramadani	IPS 2	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Administrasi Negara	SBMPTN
60	Mayang	AG 1	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Ekonomi Syariah Kampus 2 Bondowoso	SBMPTN
61	Destyaning Rum	IPA	POLTEKES JOGJA KARTA	D4 Sanitasi Lingkungan	SBMPTN
62	Moh. Labib Mahya	IPA1	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Sistim Informasi	SBMPTN
63	Nurul Berliana Aini	IPA	UNIVERSITAS AIRLANGGA	Biologi	SBMPTN
64	Sherly Rosa Afandy	IPA 3	UNIVERSITAS AIRLANGGA		SBMPTN
65	Darari	IPA 3	POLTKES KEMENKES MALANG	Ilmu Gizi	SBMPTN
66	Reza	IPA 5			SBMPTN
67	Dei Isna Anisa Rahma	IPS 3	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Pendidikan Bahasa Inggris	SBMPTN
68	Farida Nuril Amalia	IPA 4	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Pendidikan Bahasa Dan Sastra Indonesia	SBMPTN
69	Wildani Zahira	AG 1	UNDIKSA SINGARAJA BALI	Tehnologipendi dikan	SBMPTN
70	Laili Nur Azizah				SBMPTN
71	Dini Restiyaa	IPA 1	NIVERSITAS TANDULUKO	Kehutanan	SBMPTN

72	Fitriya Aminingsih	IPA 3	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Sejarah	SBMPTN
73	Indah Sari	AGM 1	IAIN JEMBER	Hukum Keluarga (Akhwal Syakhsiyah)	SPANPTKIN
74	Faza Faizatul Ummah	AGM 1	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
75	Ika Lailatul Rosidah	AGM 1	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
76	Ika Nuryasinta Lestari	AGM 1	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
77	Medina Hilmy Putri	AGM 1	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
78	Shinta Nuriyah Qurrotul A'yun	AGM 1	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
79	Sofi'atun Nur Hasanah	AGM 1	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
80	Moh. Abd. Anwar Ibrahim	AGM 2	IAIN JEMBER	Hukum Keluarga (Akhwal Syakhsiyah)	SPANPTKIN
81	Assa Bella Meirany	AGM 2	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
82	Ervin Indriana Inayati	AGM 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
83	Eza Tita Rahmadani	AGM 2	UIN SUNAN AMPEL SURABAYA	Hukum Ekonomi Syariah (Muamalah)	SPANPTKIN
84	Lutfiana Putri	AGM 2	IAIN JEMBER	Sejarah Peradaban Islam	SPANPTKIN
85	Putri Annisa Firdaus	AGM 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
86	Redha Azmi Ayuni	AGM 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Bahasa Arab	SPANPTKIN
87	Ulil Afidah	AGM 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
88	Fatimah Azzahra Fitrianingrum	IPA 1	IAIN JEMBER	Hukum Keluarga (Akhwal Syakhsiyah)	SPANPTKIN
89	Vina Syayidatul Fitriya	IPA 1	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
90	Anum Sofia Salsabilla	IPA 1	IAIN JEMBER	Pengembangan Masyarakat Islam	SPANPTKIN
91	Shabrina Alifia Abadi	IPA 2	IAIN JEMBER	Bimbingan Dan Konseling Islam	SPANPTKIN



92	Fika Yulindra	IPA 3	IAIN JEMBER	Tadris Bahasa Inggris	SPANPTKIN
93	Mohammad Kholid Amrulloh	IPA 3	IAIN JEMBER	Hukum Keluarga (Akhwal Syakhsiyah)	SPANPTKIN
94	Auliana Wahyu Safitri	IPA 4	IAIN JEMBER	Tadris Matematika	SPANPTKIN
95	Erlinda Sukma Wati	IPA 4	IAIN JEMBER	Tadris Matematika	SPANPTKIN
96	Frisca Lutvianti	IPA 4	IAIN JEMBER	Tadris Biologi	SPANPTKIN
97	Muhimatul Hanisah	IPA 4	IAIN JEMBER	Manajemen Pendidikan Islam	SPANPTKIN
98	Ayu Rahayu	IPA 4	IAIN JEMBER	Pendidikan Bahasa Arab	SPANPTKIN
99	Erma Yuliani	IPA 4	IAIN JEMBER	Tadris Biologi	SPANPTKIN
100	Nabila Ittaqi	IPA 4	IAIN JEMBER	Tadris Biologi	SPANPTKIN
101	Neva Zanatul Na'im	IPA 4	IAIN JEMBER	Pengembangan Masyarakat Islam	SPANPTKIN
102	Sherly Nur Laili	IPA 4	IAIN JEMBER	Tadris Ipa	SPANPTKIN
103	Bella Riskika Taufik	IPA 5	IAIN JEMBER	Sejarah Peradaban Islam	SPANPTKIN
104	Faiq Naufal Syach	IPA 5	IAIN JEMBER	Hukum Tata Negara	SPANPTKIN
105	M. Fiqgar Ilham A.	IPA 5	IAIN JEMBER	Pendidikan Bahasa Arab	SPANPTKIN
106	Rifta Melina	IPS 1	IAIN JEMBER	Perbankan Syariah	SPANPTKIN
107	Robiyatul Aulia	IPS 1	IAIN JEMBER	Manajemen Pendidikan Islam	SPANPTKIN
108	Agustina	IPS 1	IAIN JEMBER	Perbankan Syariah	SPANPTKIN
109	Intan Maharani	IPS 1	IAIN JEMBER	Tadris Bahasa Inggris	SPANPTKIN
110	Nikmatul Laili Waqidah	IPS 1	IAIN JEMBER	Pendidikan Islam Anak Usia Dini	SPANPTKIN
111	Nita Leksananingm Rum	IPS 1	IAIN JEMBER	Hukum Keluarga (Akhwal Syakhsiyah)	SPANPTKIN
112	Rifda Izha Farekha	IPS 1	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPANPTKIN
113	Erwin	IPS 2	IAIN JEMBER	Perbankan Syariah	SPANPTKIN
114	Lutfi Riko Pramana	IPS 2	UIN SUNAN AMPEL SURABAYA	Manajemen Zakat Dan Wakaf Di Ptkin	SPANPTKIN

115	Wardatun Nafiah	IPS 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPANPTKIN
116	Kiki Septianingrum	IPS 3	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPANPTKIN
117	Dewi Suselawati	IPS 3	IAIN JEMBER	Akutansi Syariah Di Ptkin lain Jember	SPANPTKIN
118	Dwi Nur Fitriani	IPS 3	IAIN JEMBER	Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah	SPANPTKIN
119	Rafida Maghfirotul Fauziah	IPS 3	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Pendidikan Islam Anak Usia Dini Di Ptkin	SPANPTKIN
120	Risa Yas'a Nuruhum	IPS 3	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPANPTKIN
121	Hanifatul Faizah	IPS 4	IAIN JEMBER	Hukum Keluarga (Akhwal Syakhsyah)	SPANPTKIN
122	Imroatul Azizah	IPS 4	IAIN JEMBER	Tadris Ips	SPANPTKIN
123	Nikita Khoirun Nisa'	IPS 4	IAIN JEMBER	Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah	SPANPTKIN
124	Risa Anggraini	IPS 4	IAIN JEMBER	Bimbingan Dan Konseling Islam	SPANPTKIN
125	Windi Dwi Safira	IPS 4	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPANPTKIN
126	Ainun Adi Putra	IPS 4	IAIN JEMBER	Psikologi Islam	SPANPTKIN
127	Eric Firmansyah	IPS 4	IAIN JEMBER	Hukum Keluarga (Akhwal Syakhsyah)	SPANPTKIN
128	Farin Farzana Aisa Fitri	IPS 4	IAIN JEMBER	Pendidikan Islam Usia Dini	SPANPTKIN
129	Rafi Nehrun Naza	IPS 4	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPANPTKIN
130	Weldani Zahira	AGAMA 1	UIN JAKARTA	Hukum Islam	UMPTKIN
131	An-Nida Farrahillah	IPA 4	IAIN JEMBER		UMPTKIN
132	Vina Alivia Lutfiani	IPA 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	UMPTKIN
133	Sinta Lutfiana	IPA 3	IAIN JEMBER		UMPTKIN
134	Nikmah Ulya Warda	IPA 1	IAIN JEMBER		UMPTKIN
135	Dhena Aulia Bilkhisafa	IPA 4	IAIN JEMBER		UMPTKIN
136	Nur Hafida Fifi Handayani	IPA 1	IAIN JEMBER		UMPTKIN
137	Arina Firdaus	IPA 5	IAIN JEMBER		UMPTKIN
138	Shofiyatul Lutfiyah	IPA 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	UMPTKIN

139	Anisa Putri	IPA 3	IAIN JEMBER		UMPTKIN
140	Putri Khanana S	IPA 3	IAIN JEMBER		UMPTKIN
141	Qindi Putri Fisabilillah	IPA 4	IAIN JEMBER		UMPTKIN
142	Muhala Ifa Rafaila	IPS 1	IAIN JEMBER	Tadris Ps	UMPTKIN
143	Della Ika Oktavia	IPA 2	IAIN JEMBER		UMPTKIN
144	Daniyah Jinanul Firdaus	IPS 2	IAIN JEMBER	Bimbingan Konseling Islam	UMPTKIN
145	Fikriatul Mahya Apriliana	IPS 4	IAIN JEMBER		UMPTKIN
146	Siti Jainab	IPA 4	IAIN JEMBER		UMPTKIN
147	Sherila Roisatul Khoiriyah	IPA 5	IAIN JEMBER		UMPTKIN
148	Rizka Khofifatul Khoiriyah	AGAMA 2	IAIN JEMBER		UMPTKIN
149	Putri Hikmah Dzikriyah	AGAMA 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	UMPTKIN
150	Rofi'atul Maulidiah	AGAMA 1	IAIN JEMBER		UMPTKIN
151	Tuti Asfia	AGAMA 2	IAIN JEMBER	Ilmu Hadis	UMPTKIN
152	Adilla Khusna Amalia	IPA 5	IAIN JEMBER		UMPTKIN
153	Nur Eka Fatimatuz Z	IPA 3	IAIN JEMBER		UMPTKIN
154	Yusnita Sukma Wanti	IPS 3	IAIN JEMBER		UMPTKIN
155	Laulatul Mufidah	IPS 3	IAIN JEMBER		UMPTKIN
156	Moh Khoirurrizqi Ansori	AGAMA 1	IAIN JEMBER		UMPTKIN
157	Shofira Qurrotul Aini	IPA 2	IAIN JEMBER		UMPTKIN
158	Moh Khoirurrosyid Ansori	AGAMA 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	UMPTKIN
159	Aicha Firdausi	IPS 2	IAIN JEMBER	Akutansi Syariah	UMPTKIN
160	Rifka Yanti M.F	IPA 2	IAIN JEMBER		UMPTKIN
161	Atna Unaisi	IPS 4	IAIN JEMBER		UMPTKIN
162	Ratna Wijaya	IPA 2	IAIN JEMBER		UMPTKIN
163	Ahmad Nur Faizin	IPS 2	IAIN JEMBER		UMPTKIN
164	Ayu Viandari	IPS 3	IAIN JEMBER		UMPTKIN
165	Anisa Ramadhani	IPS 2	IAIN JEMBER		UMPTKIN
166	Muhammad Daimul Ekhsan	AGAMA 2	IAIN JEMBER		UMPTKIN
167	Acmad Ishom Jauhari	AGAMA 1	IAIN JEMBER		UMPTKIN
168	Misbahul Munir	IPS 4	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	UMPTKIN
169	Zayina Maulida Fitri	AGAMA 2	IAIN JEMBER	Perbankan Syariah	UMPTKIN
170	Ana Muflikhatul Muniroh	IPS 1	IAIN JEMBER		UMPTKIN
171	Leoni Juwita	IPS 1	IAIN JEMBER		UMPTKIN
172	Nurjihan Munasyarifah	AGAMA 1	IAIN JEMBER		UMPTKIN

173	Mohammad Farhan Wildhani	IPS 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	UMPTKIN
174	Ahmad Fadillah	IPS 4	IAIN JEMBER		UMPTKIN
175	Alfin Nuril Fikri	IPA 1	IAIN JEMBER		UMPTKIN
176	Wahyu Agung Saputra	IPS 3	IAIN JEMBER	Manajemenpendidikan Islam	UMPTKIN
177	Rifky Azda Mubarak	IPS 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Bahas Arab	UMPTKIN
178	Aulia Safira	AGAMA 2	IAIN JEMBER	Akutansi Syariah	UMPTKIN
179	Ilmi Nurun Nikmah	IPA 3	IAIN JEMBER		UMPTKIN
180	Hasan Fauzi	IPS 4	IAIN JEMBER		UMPTKIN
181	Nadia Zahrok Maurika	IPS 3	IAIN JEMBER		UMPTKIN
182	Ahmad Sya'roni	IPA 2	IAIN JEMBER		UMPTKIN
183	Yuda Riskiawan	IPS 2	IAIN JEMBER		UMPTKIN
184	Muh. Malik Sabilil H	IPA 3	IAIN JEMBER		UMPTKIN
185	Yurista Febriani Astika Suri	AGAMA 1	IAIN JEMBER		UMPTKIN
186	Isfaul Khasanah	AGAMA 1	UIN MALANG		UMPTKIN
187	Saidatul Ilmi	AGAMA 2	UIN MALANG		UMPTKIN
188	Tiya Nur Indah Sari	AGAMA 2	UIN SURABAYA		UMPTKIN

**LAMPIRAN 13****DAFTAR NAMA YANG DITERIMA DI PTN TAHUN 2020**

NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	PROGRAM STUDI	JALUR MASUK
1	Agustiar Prastyo	AGAMA	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Bahasa Dan Sastra Inggris	SNMPTN
2	Mega Utami	IPS 1	UNIVERSITAS JEMBER	Manajemen	SNMPTN
3	Rizqi Maulidianto	IPS 1	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Pendidikan Ekonomi	SNMPTN
4	Nurul Lina Firdaus	IPS 1	UNIVERSITAS JEMBER	Ilmu Administrasi Negara	SNMPTN
5	Rifka Surya Ramadhani	IPS 2	UNIVERSITAS JEMBER	Akuntansi	SNMPTN
6	Alfian Nur Muzakki	IPS 2	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Pendidikan Geografi	SNMPTN
7	M Dany Erfiansah Yusuf	IPS 2	UNIVERSITAS JEMBER	Ilmu Kesejahteraan Sosial	SNMPTN
8	Sinta Maulida Sari	IPS 2	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Luar Sekolah	SNMPTN
9	Dia Ayu Patmawati	IPS 2	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Luar Sekolah	SNMPTN
10	Ahmad Nur Ardiansyah	IPS 3	UNIVERSITAS JEMBER	Akuntansi	SNMPTN
11	Cindy Mega Retna	IPS3	UNIVERSITAS JEMBER	Ekonomi Pembangunan	SNMPTN
12	Andi Hafidz Yusuf	IPS 3	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Bahasa Inggris	SNMPTN
13	Apriani	IPS 3	UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO	Administrasi Publik	SNMPTN
14	Vania Utami	IPS 3	UNIVERSITAS JEMBER	Sastra Inggris	SNMPTN
15	Julfa Lailatul	IPS 3	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Luar Sekolah	SNMPTN
16	Muhammad Rizqi Hasan	IPS 4	UNIVERSITAS JEMBER	Sastra Indonesia	SNMPTN
17	Dimas Andrian	IPS 4	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Geografi	SNMPTN
18	Siti Khoiru Nisa Pendidikan	IPS 4	UNIVERSITAS JEMBER	Luar Sekolah	SNMPTN
19	Nurul Amalia	IPS 4	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Ilmu Sejarah	SNMPTN
20	Safira Salsabila Riva	IPS 4	UNIVERSITAS JEMBER	Ilmu Hukum	SNMPTN
21	Cindy Nurul Amalia	IPS 4	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Geografi	SNMPTN

NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	PROGRAM STUDI	JALUR MASUK
22	Imroatul Qorimah	IPS 4	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Bahasa Dan Sastra Indonesia	SNMPTN
23	Arjun Ahmad Maulidita	IPS 4	UNIVERSITAS UDAYANA	Ilmu Sejarah	SNMPTN
24	Iliq Faiqotul Hikmah	IPS 5	UNIVERSITAS JEMBER	Ilmu Administrasi Negara	SNMPTN
25	Evi Widia Sari	IPS 5	UNIVERSITAS JEMBER	Manajemen	SNMPTN
26	Amalia Kusuma Devi	IPS5	UNIVERSITAS JEMBER	Pg Paud	SNMPTN
27	Izzul Faqih	IPS 5	ISI YOGYAKARTA	Desain Produk	SNMPTN
28	Helvy Trisna Widyantari	IPS 5	UNIVERSITAS JEMBER	Ilmu Hukum	SNMPTN
29	Noraini Latifah	IPA 1	UNIVERSITAS JEMBER	Sistem Informasi	SNMPTN
30	Anik Sri Astuti	IPA 1	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Luar Sekolah	SNMPTN
31	Nency Pramaisela Zaki	IPA 2	UNIVERSITAS JEMBER	Kimia	SNMPTN
32	Setyaningsih	IPA 2	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Matematika	SNMPTN
33	Rifqi Nur Hasna	IPA 2	UNIVERSITAS JEMBER	Agronomi	SNMPTN
34	Aji Bagas Prakasa	IPA 2	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Teknik Informatika	SNMPTN
35	Salsabila Putri Larasati Efendi	IPA 3	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Ipa	SNMPTN
36	Lina Dwijayanti	IPA 4	UNIVERSITAS JEMBER	Teknik Pertambangan	SNMPTN
37	Ridwan Irianto	IPA 4	UNIVERSITAS JEMBER	Teknik Pertanian	SNMPTN
38	Nafis Kumala	IPA 5	UNIVERSITAS JEMBER	Ilmu Keperawatan	SNMPTN
39	Vera Yunita	IPA 5	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Biologi	SNMPTN
40	Ata Ulil Albab	IPA 5	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Biologi	SNMPTN
41	Ridho Akbar Rufiadi	XII IPA 1	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D3. Tekt Industri Pangan	PMDK PA
42	Olivia Sifa Salsabila Ali	XII IPA 1	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D4. Tekt. Rekayasa Pangan	PMDK PA
43	Ira Mei Santi	XII IPA 2	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D3. Tekt. Induntri Pangan	PMDK PA
44	Sofie Fitria Muna	XII IPA 3	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D4. Menj Bisnis Unggas	PMDK PA
45	Riris Putri Charisa	XII IPA 3	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D4. Tekt. Industri Pangan	PMDK PA

NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	PROGRAM STUDI	JALUR MASUK
46	Dery Ramadhani Darmawan	XII IPA 5	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D4. Tenk. Produksi Benih	PMDK PA
47	Novita Indriyani	XII IPA 5	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D4. Rekam Mdik	PMDK PA
48	Risma Ayu Diana Septyani	XII IPA 3	POLITEKNIK KESEHATAN MALANG	D Iii.Asuransi Kesehatan	PMDP
49	Alvira Astry Khininda	XII IPA 3	POLITEKNIK KESEHATAN MALANG	D Iii Teknologi Bank Darah	PMDP
50	Nadia Khairunisa	XII IPA 3	POLITEKNIK KESEHATAN MALANG	D Iii Gizi	PMDP
51	Alfi Hidayatus Sholiha	XII IPA 3	POLITEKNIK KESEHATAN MALANG	Diii Gizi	PMDP
52	Cindi Novianti	XII IPA 5	POLITEKNIK KESEHATAN MALANG	Diii Gizi	PMDP
53	Dea Arti Melati	XII IPA 4	POLITEKNIK KESEHATAN MALANG	Kesehatan Dan Keselamatan Kerja	PMDP
54	Berlian Aulia Rahmawati	XII IPA 5	POLITEKNIK KESEHATAN JOGJAKARTA	Kesehatan Lingkungan	PMDP
55	Latifatul Zahro	XII IPA 3	POLITEKNIK KESEHATAN SURAKARTA	D3 Jamu Tradisional	PMDP
56	Khoirun Najib Firmansyah	XII IPS 1	POLITEKNIK MARITIM NEGERI SEMARANG	D3 Ketatalaksanaan Pelayaran Niaga Dan Kepelabuan	SNMPN
57	Sinta Maulida Sari	XII IPS 2	POLITEKNIK NEGERI BANYUWANGI	D4 Manj.Bisnis Pariwisata	SNMPN
58	Wulan Purnomo	XII IPA 3	POLITEKNIK NEGERI BANYUWANGI	D Iii Teknik Sipil	SNMPN
59	Dia Lilis Karlina	XII IPS 3	POLITEKNIK NEGERI BANYUWANGI	D Iii Teknik Informatika	SNMPN
60	Aldi Hermansyah	XII IPS 3	POLITEKNIK NEGERI BANYUWANGI	D Iii Teknik Sipil	SNMPN
61	Habib Maulana Yusuf	XII IPS 3	POLITEKNIK NEGERI BANYUWANGI	D Iii Teknik Mesin	SNMPN
62	Alen Adi Saputra	XII IPS 5	POLITEKNIK NEGERI BANYUWANGI	D4 Menj.Bisnis Pariwisata	SNMPN

NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	PROGRAM STUDI	JALUR MASUK
63	Rengga Tagwa Anggun	XII AG	POLITEKNIK NEGERI BANYUWANGI	D4.Menj.Bisnis Pariwisata	SNMPN
64	Dwi Widyatuti	XII IPA 5	POLITEKNIK NEGERI BANYUWANGI	Teknik Sipil	SBMPN :
65	Hikam Fajar Ramadan	XII IPS 1	UNIV. BRAWIJAYA	Admin.Hukum	SBMPN :
66	Dewi Lailatulfitriani	XII	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	D3. Bahasa Inggris	SBMPN :
67	Saqira Alisia Reza Afandi	XII IPA 5	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	Tk. Rekayasa Pang	SBMPN :
68	Hermiviana	XII IPS 4	POLITEKNIK NEGERI BANYUWANGI	Tk. Hasil Pglhntnrnk	SBMPN :
69	Cindy Novianti	XII IPA 5	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	Tk.Pr.Tnm Pangan	SBMPN :
70	Reyna Rindi Susanti	XII AGAMA	IAIN JEMBER	Pendidikan Bahasa Arab	SPAN- PTKIN
71	M. Noval Ainoer Mazid	XII AGAMA	IAIN JEMBER	Hukum Keluarga (Akhwal Syakhsiyah)	SPAN- PTKIN
72	Nafilatul Masruroh	XII AGAMA	IAIN JEMBER	Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir	SPAN- PTKIN
73	Faizatul Khoiriyah	XII AGAMA	IAIN JEMBER	Manajemen Pendidikan Islam	SPAN- PTKIN
74	Ahmad Fauzi	XII AGAMA	IAIN JEMBER	Pendidikan Bahasa Arab	SPAN- PTKIN
75	Fahrol Roji Ilmi Mubarak	XII AGAMA	IAIN JEMBER	Hukum Keluarga (Akhwal Syakhsiyah)	SPAN- PTKIN
76	Arifatul Aningrum	XII AGAMA	IAIN JEMBER	Manajemen Pendidikan Islam	SPAN- PTKIN
77	Ade Rifqy Rachman Wakhid	XII IPA 3	IAIN JEMBER	Ilmu Hadits	SPAN- PTKIN
78	Angelina Alamsyah	XII IPA 4	IAIN JEMBER	Tadris Ipa	SPAN- PTKIN
79	Elok Faiqoh Tulhimmah	XII IPA 4	IAIN JEMBER	Tadris Biologi	SPAN- PTKIN
80	Siti Nur Halimah	XII IPA 4	IAIN JEMBER	Manajemen Pendidikan Islam	SPAN- PTKIN
81	Inta Miftahu Riza Uzlifah	XII IPA 5	IAIN JEMBER	Tadris Ipa	SPAN- PTKIN
82	Vera Yunita	XII IPA 5	IAIN JEMBER	Tadris Biologi	SPAN- PTKIN
83	Nafis Kumala	XII IPA 5	IAIN JEMBER	Tadris Bahasa Inggris	SPAN- PTKIN
84	Riki Fernanda	XII IPA 1	IAIN JEMBER	Perbankan Syariah	SPAN- PTKIN
85	Tri Dika Arfianti	XII IPA 3	IAIN JEMBER	Pendidikan Islam Usia Dini	SPAN- PTKIN



NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	PROGRAM STUDI	JALUR MASUK
86	Novie Aurelia Winardi	XII IPA 1	IAIN JEMBER	Komun Ikasi Dan Penyiaran Islam	SPAN-PTKIN
87	Arini Faekotul Himmah	XII IPA 3	IAIN JEMBER	Tadris Ipa	SPAN-PTKIN
88	Intan Firgania	XII IPS 1	IAIN JEMBER	Hukum Keluarga (Akhwal Syakhsiyah)	SPAN-PTKIN
89	Nurul Lina Firdaus	XII IPS 1	IAIN JEMBER	Perbankan Syariah	SPAN-PTKIN
90	Imelda Aprilia	XII IPS 1	IAIN JEMBER	Akuntansi Syariah	SPAN-PTKIN
91	Ainun Fadilah Tri Wahyuni	XII IPS 2	IAIN JEMBER	Tadris Ips	SPAN-PTKIN
92	Rifka Surya Ramadhani	XII IPS 2	IAIN JEMBER	Akuntansi Syariah	SPAN-PTKIN
93	M. Fikri Alamsyah	XII IPS 3	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPAN-PTKIN
94	Muhamat Guntur Hadi Saputro	XII IPS 3	IAIN JEMBER	Psikologi Islam	SPAN-PTKIN
95	Andi Hafidz Yusuf	XII IPS 3	UIN MALANG	Tadris Bahasa Inggris	SPAN-PTKIN
96	M. Zada Fehri Tazkiya	XII IPS 3	IAIN JEMBER	Tadris Bahasa Inggris	SPAN-PTKIN
97	Ahmad Faishal Ardhi	XII IPS 4	UIN SURABAYA	Ilmu Hadits	SPAN-PTKIN
98	Cindy Nurul Amalia	XII IPS 4	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPAN-PTKIN
99	Hifta Maulani	XII IPS 4	IAIN JEMBER	Tadris Ips	SPAN-PTKIN
100	Imroatul Qorimah	XII IPS 4	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPAN-PTKIN
101	Mochammad Fattah Hidayat	XII IPS 4	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPAN-PTKIN
102	Muhammad Rizqi Hasan	XII IPS 4	IAIN JEMBER	Psikologi Islam	SPAN-PTKIN
103	Thoifatul Musyarofah	XII IPS 4	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPAN-PTKIN
104	Mukhammad Faishol Sururi	XII IPS 5	IAIN JEMBER	Manajemen Pendidikan Islam	SPAN-PTKIN
105	Evi Widia Sari	XII IPS 5	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPAN-PTKIN
106	Farida Rahayu	XII IPS 5	IAIN JEMBER	Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah	SPAN-PTKIN
107	Iga Permata Qur'ani	XII IPS 5	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPAN-PTKIN
108	Selfina Hamdana Ulya	XII IPS 5	IAIN JEMBER	Pendidikan Bahasa Arab	SPAN-PTKIN
109	Iliq Faiqotul Hikmah	XII IPS 5	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPAN-PTKIN

NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	PROGRAM STUDI	JALUR MASUK
110	Okvia Widad Anwar	XII IPS 3	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPAN-PTKIN
111	Safrina Salsha Qumaida	XII IPS 2	IAIN JEMBER	Tadris Ips	SPAN-PTKIN
112	Ahmad Nurdiansyah	XII IPS 3	IAIN JEMBER	Akuntansi Syariah	SPAN-PTKIN
113	Vina Mauliya Soffa	XII IPS 3	IAIN JEMBER	Bimbingan Dan Konseling Islam	SPAN-PTKIN
114	Zulfan Azka	XII IPS 3	IAIN JEMBER	Bimbingan Dan Konseling Islam	SPAN-PTKIN
115	Arina Alfiani Huda	XII IPS 4	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPAN-PTKIN
116	Novana Tri Lestari	XII IPS 2	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	SPAN-PTKIN
117	Ainur Rohma	XII IPA 4	IAIN JEMBER	Tadris Matematika	SPAN-PTKIN
118	Ali Zubaidi	XII IPS 1	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	SPAN-PTKIN
119	Alfiana Miswatin Azizah	XII IPS 2	IAIN JEMBER	Tadris Ips	SPAN-PTKIN
120	Julfa Laelatul Badriah	XII IPS 3	IAIN JEMBER	Pddkn Anak Usia Dini	SPAN-PTKIN
121	Agem Akbar Zainul Fitri	XII IPS 5	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Pendidikan Seni Tari Dan Musik	SBMPTN
122	Dita Nazillatul Hidayah	XII IPS 3	UNIVERSITAS JEMBER	Ekonomi Syariah	SBMPTN
123	Muhammad Abdul Rouf	XII IPA 2	UNIVERSITAS JEMBER	Ekonomi Pembangunan	SBMPTN
124	Alwi Ni'mah Firdausy	XII IPA 2	UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA	Matematika	SBMPTN
125	Ni'matur Rohmah	XII IPA 1	UNIVERSITAS JEMBER	Teknik Elektro	SBMPTN
126	Dhiny Eca Nurlaili	XII IPA 4	POLITEKNIK NEGERI JEMBER	Gizi Klinik	SBMPTN
127	Dewi Lailatul Fitriani	XII IPS 2	UNIVERSITAS JEMBER	Manajemen	SBMPTN
128	Berlian Aulia Rahmawati	XII IPA 5	UIN SUNAN AMPEL SURABAYA	Teknik Lingkungan	SBMPTN
129	Muhammad Rohid Haidar Nafis	XII IPA 2	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Pendidikan Seni Tari Dan Musik	SBMPTN
130	Enrico Rendra Pratama Putra	XII IPA 2	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Pendidikan Kepelatihan Olahraga	SBMPTN
131	Adinda Rahma Huda Firdaus	XII IPA 2	UNIVERSITAS JEMBER	Pendidikan Fisika	SBMPTN
132	Faizul Lailati	XII IPA 1	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Teknik Lingkungan	SBMPTN

NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	PROGRAM STUDI	JALUR MASUK
133	Dewi Gita Maharani	XII IPS 2	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Pendidikan Bahasa Inggris	SBMPTN
134	Ririn Wahidatus Sa'adah	XII IPS 1	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Ilmu Sejarah	SBMPTN
135	Arda Rizqi Mahendra	XII IPS 1	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Ilmu Administrasi Bisnis	SBMPTN
136	Maulida Resti Afifi	XII IPA 2	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Pendidikan Bhs. & Sastra Indo.	SBMPTN
137	Putri Diana Juliawati	XII IPS 5	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Pendidikan Ekonomi	SBMPTN
138	Putri Shinta Nuriyah	XII IPA 5	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Pendidikan Seni Tari Dan Musik	SBMPTN
139	Husnul Khotimah	XII IPA 5	UNIVERSITAS NEGERI MALANG	Pendidikan Matematika	SBMPTN
140	Anin Dita Ardiana Firdaus	XII IPA 2	UNIVERSITAS UDAYANA	Ilmu Kesehatan Masyarakat	SBMPTN
141	As'ad Kafili Muhajir Haz	XII IPA 3	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Manajemen	SBMPTN
142	Nova Sofiana Zulfa	XII IPA 5	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Pendidikan Biologi	SBMPTN
143	Syafira Lailatul Ulfa Marfuah	XII IPA 3	UNIVERSITAS NEGERI JEMBER	Biologi Murni	SBMPTN
144	Nova Dwi Indriantari	XII IPA 5	ISSI JOGJAKARTA	Seni Dan Karawitan	SBMPTN
145	Maharani Agustina	XII IPA 2	UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA	Pendidikan Kimia	SBMPTN
146	Moh. Rizky Baskara	XII IPA 2	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Teknik Informatika	SBMPTN
147	Arikatul Afifah	XII IPA 5	UNIVERSITAS NEGERI PALANGKARAYA	Ekonomi Syariah	SBMPTN
148	Moh. Rafikanaja	XII IPA 5	UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA	Teknik Sipil	SBMPTN
149	Moh. Fahimul Asyar	XII IPA 2	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Mtk Murni	SBMPTN
150	Hamdan Harun	XII IPS 5	ISSI SURAKARTA	Seni Murni	SBMPTN
151	Faldin Aulia Shafi	XII IPA 4	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Ilmu Perpustakaan Dan Informasi	SBMPTN
152	Zidane Bagus Bayu Angga	XII IPA 1	UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA	Biologi	S B M P T N

NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	PROGRAM STUDI	JALUR MASUK
153	Emha Ghifani A.A.	XII IPA 1	IAIN JEMBER	Hukum Tata Negara	UM-PTKIN
154	Eko Sukrianto	XII IPS 5	IAIN JEMBER	Pengembangan Masyarakat Islam	UM-PTKIN
155	Hilma Sofia	XII AG 1	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	UM-PTKIN
156	Sinta Prastya	XII IPS 5	IAIN JEMBER	Tadris Ips	UM-PTKIN
157	Ahmad Faisal Ardi	XII IPS 4	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	UM-PTKIN
158	Mf. Asrul Ardhi	XII IPS 4	IAIN JEMBER	Tadris Ips	UM-PTKIN
159	Fajar Taufiqurohman	XII IPS 4	IAIN JEMBER	Hukum Tata Negara	UM-PTKIN
160	Silvi Wulandari	XII AG 1	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	UM-PTKIN
161	Tya Qurota A'yun	XII AG	IAIN JEMBER	Psikologi Islam	UM-PTKIN
162	Eriliya Ambarwardani	XII AG	IAIN JEMBER	Pendidikan Islam Usia Dini	UM-PTKIN
163	Najma Dini Anjaly	XII IPA 4	IAIN JEMBER	Manajemen Pendidikan Islam	UM-PTKIN
164	Fatma	XII AG	IAIN JEMBER	Ilmu Al-Quran Tafsir	UM-PTKIN
165	As Syifa Ainurohmah	XII AG	IAIN JEMBER	Manajemen Pendidikan Islam	UM-PTKIN
166	Nuri Kusnia	XII AG	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	UM-PTKIN
167	Mahdia Fitriya	XII IPA 3	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	UM-PTKIN
168	Sayyidatus Salma	XII AG	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	UM-PTKIN
169	Dewi Kalimatus	XII IPS 5	IAIN JEMBER	Perbangkan Syariah	UM-PTKIN
170	Firda Fitriyana Z	XII IPS 2	IAIN JEMBER	Akutansi Syariah	UM-PTKIN
171	Ahmad Thoriq	XII IPA 3	IAIN JEMBER	Sejarah Peradapan Islam	UM-PTKIN
172	Reza Amin Thohari	XII IPA 3	IAIN JEMBER	Tadris Bahasa Inggris	UM-PTKIN
173	Sastika Tiyanto Putri	XII IPS 2	IAIN JEMBER	Tadris Ips	UM-PTKIN
174	Esa Adi N.	XII IPA 4	IAIN JEMBER	Hukum Tata Negara	UM-PTKIN
175	Farhikha Nailu	XII IPA 4	IAIN JEMBER	Ekonomi Syariah	UM-PTKIN
176	Nurri Kusnia	XII AG	IAIN JEMBER	Pendidikan Agama Islam	UM-PTKIN
177	Miftaul Nadila	XII IPA 4	IAIN JEMBER	Perbangkan Syariah	UM-PTKIN
178	Nova Maharani	XII IPS 2	IAIN JEMBER	Tadris Ips	UM-PTKIN
179	Alfira El Qomar	XII IPA 5	IAIN JEMBER	Pendidikan Bahasa Arab	UM-PTKIN
180	Dania Auji Ardini	XII IPA 3	IAIN JEMBER	Pendidikan Bahasa Arab	UM-PTKIN
181	Devi Nadhifatul J	XII IPA 1	IAIN JEMBER	Tadris Mtk	UM-PTKIN
182	M. Alvin Ramadani	XII IPA 5	UIN MALANG	Pendidikan Agama Islam	UM-PTKIN
183	Riky Fernanda	XII IPA 1	UIN MALANG	Tadris Mtk	UM-PTKIN

NO	NAMA	KELAS	PERGURUAN TINGGI	PROGRAM STUDI	JALUR MASUK
184	Hafifatus Zak5rani M	XII IPA 2	IAIN JEMBER	Akutansi Syariah	UM-PTKIN
185	Dewi Nabilla M.	XII IPA 4	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Teknik Informatika	UM-PTKIN
186	Anadilla Sintha A	XII IPA 3	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Manajemen Pendidikan Islam	UM-PTKIN
187	Firda Aulia Sari	XII AGAMA	UIN SUNAN KALIJAGA JOGJAKARTA	Manajemen Dakwah	UM-PTKIN
188	Arifkatul Afifah	XII IPA 5	UINPALANGKA RAYA	Ekonomi Syariah	UM-PTKIN
189	Husnul Khotimah	XII IPA 5	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Tadris Mtk	UM-PTKIN

**LAMPIRAN 14****DATA PRESTASI GURU MAN 2 BANYUWANGI**

No.	Nama	Penyelenggara	Perolehan Prestasi	Tingkat dan Tahun
1	Agus Novel Mukholis, S.Psi.I	Gerakan Menulis Buku Indonesia	Guru Aktif Literasi	Nasional 2019
2	Agus Novel Mukholis, S.Psi.I	Gerakan Menulis Buku Indonesia	Guru Berprestasi	Nasional 2020
3	Laeli Sigit, S.Pd	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: "Kiat Sehat Jasmani Dan Rohani Era New Normal Dengan Mixing 5P"	Kabupaten 2020
4	Agus Novel Mukholis, S.Psi.I	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: "Santri dan Patriotisme Keumatan"	Kabupaten 2020
5	Agus Novel Mukholis, S.Psi.I	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: "Ngopi, Bucin dan Agen Perubahan"	Kabupaten 2020
6	Wiwik Jumakyah, S.Pd	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: "Teladan Nabi Menjaga Jasmani"	Kabupaten 2020
7	Agus Novel Mukholis, S.Psi.I	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: "Kembalikan Peran Ayam dalam Pengasuhan"	Kabupaten 2020
8	Agus Novel Mukholis, S.Psi.I	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: "Internalisasi Nilai Kepahlawanan"	Kabupaten 2020
9	Lukman Hakim, S.Or	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: "Strategi Pembelajaran Daring PJOK"	Kabupaten 2020
10	Wuri Setya Wardhani, S.Pd	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan	Kabupaten 2020

			Judul: "Fenomena Bahasa Gaul dan Penuturannya"	
11	Matali, S.Pd	Majalah MIMBAR Pembangunan Kanwil, Kementerian Agama Prov. Jawa Timur	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: "Sistem Nilai Budaya di Balik Perilaku Pahlawan dan Aktualisasinya pada Masa Kini"	Provinsi 2020
12	Lukman Hakim, S.Or	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: "Tubuh Atletis Or Tubuh Sehat"	Kabupaten 2020
13	Agus Novel Mukholis, S.Psi.I	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: "Selilit Kiai dan Sepatu Pelacur"	Kabupaten 2020
14	Agus Novel Mukholis, S.Psi.I	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: "Memaafkan Bisa Menjaga Kesehatan"	Kabupaten 2020
15	Wiwik Jumakyah, S.Pd	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: " <i>Self-Love</i> dalam Ketidaksempurnaan"	Kabupaten 2020
16	Anisa Muthiatul Husnah, S.Si	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: "Haid dan Pendekatan Diri dengan Sang Pencipta"	Kabupaten 2020
17	Agus Novel Mukholis, S.Psi.I	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: " <i>Creative Collaboration</i> , Wajah Baru Gotong Royong"	Kabupaten 2020
18	Lukman Hakim, S.Or	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: "Menjawab Kekhawatiran Ortu, Sekolah Siap Hadapi New Normal"	Kabupaten 2020
19	Agus Novel Mukholis, S.Psi.I	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: "Serat Dewa Suci Sunan Kalijaga"	Kabupaten 2020

20	Agus Novel Mukholis, S.Psi.I	Jawa Pos Radar Banyuwangi	Partisipasi dalam Menulis Artikel Populer dengan Judul: "Salah Sangka terhaap Kebahagiaan"	Kabupaten 2020
21	Agus Novel Mukholis, S.Psi.I	Bupati Banyuwangi	Juara 2 Menulis Esai Kategori Aparatur Sipil Negara (ASN)	Kabupaten 2020
22	Agus Novel Mukholis, S.Psi.I	Kementerian Kabupaten Banyuwangi	Juara Harapan Pertama Lomba Menulis Esai	Kabupaten 2021



**LAMPIRAN 15****PERUBAHAN NAMA MADRASAH ALIYAH NEGERI****(Dari MAN Genteng menjadi MAN 2 Banyuwangi)**

KEPUTUSAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
 NOMOR 673 TAHUN 2016  
 TENTANG  
 PERUBAHAN NAMA MADRASAH ALIYAH NEGERI,  
 MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI, DAN MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI  
 DI PROVINSI JAWA TIMUR

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 10 Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah, perlu menetapkan Keputusan Menteri Agama tentang Perubahan Nama Madrasah Aliyah Negeri, Madrasah Tsanawiyah Negeri, dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Provinsi Jawa Timur;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4496) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 71, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5410);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 23, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5150) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5157);

- 2 -

4. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);
5. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168);
6. Peraturan Menteri Agama Nomor 10 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 592) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 16 Tahun 2015 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 10 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 348);
7. Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 851);
8. Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 1382);

**MEMUTUSKAN:**

Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI AGAMA TENTANG PERUBAHAN NAMA MADRASAH ALIYAH NEGERI, MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI, DAN MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI DI PROVINSI JAWA TIMUR.

KESATU : Menetapkan Perubahan Nama 83 (Delapan Puluh Tiga) Madrasah Aliyah Negeri, 180 (Seratus Delapan Puluh) Madrasah Tsanawiyah Negeri, dan 145 (Seratus Empat Puluh Lima) Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Provinsi Jawa Timur sebagaimana tercantum dalam Lampiran I sampai dengan Lampiran III yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.

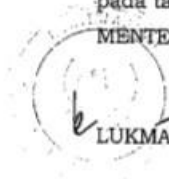
KEDUA : Semua penggunaan atribut seperti logo, lencana, *badge*, kop surat, stempel, papan nama, dan lain-lain harus disesuaikan dengan nama madrasah yang baru.

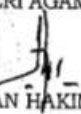
- 3 -

KETIGA : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 17 November 2016

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,



  
LUKMAN HAKIM SAIFUDDIN *l*

- 6 -

59	Jawa Timur	MAN Banyuwangi	MAN 1 Banyuwangi
60	Jawa Timur	MAN Genteng	MAN 2 Banyuwangi
61	Jawa Timur	MAN Srono	MAN 3 Banyuwangi
62	Jawa Timur	MAN Pesanggaran	MAN 4 Banyuwangi
63	Jawa Timur	MAN Tlogo Kanigoro	MAN 1 Blitar
64	Jawa Timur	MAN Wlingi	MAN 2 Blitar
65	Jawa Timur	MAN Kunir	MAN 3 Blitar
66	Jawa Timur	MAN Jember	MAN 1 Jember
67	Jawa Timur	MAN Jember II	MAN 2 Jember
68	Jawa Timur	MAN 3 Jember	MAN 3 Jember
69	Jawa Timur	MAN Kediri	MAN 1 Kediri
70	Jawa Timur	MAN Purwoasri	MAN 2 Kediri
71	Jawa Timur	MAN Kandangan	MAN 3 Kediri
72	Jawa Timur	MAN Krecek Pare	MAN 4 Kediri
73	Jawa Timur	MAN Kandat	MAN 5 Kediri
74	Jawa Timur	MAN Kembang Sawit	MAN 1 Madiun
75	Jawa Timur	MAN Rejosari	MAN 2 Madiun
76	Jawa Timur	MAN Dolopo	MAN 3 Madiun
77	Jawa Timur	MAN Mejayan	MAN 4 Madiun
78	Jawa Timur	MAN Gondang Legi	MAN 1 Malang
79	Jawa Timur	MAN Turen	MAN 2 Malang
80	Jawa Timur	MAN Sumberoto	MAN 3 Malang
81	Jawa Timur	MAN Malang II	MAN Kota Batu
82	Jawa Timur	MAN Blitar	MAN Kota Blitar
83	Jawa Timur	MAN I Mojokerto	MAN Kota Mojokerto

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,



LUKMAN HAKIM SAIFUDDIN &

## **LAMPIRAN 16**

### **CATATAN LAPANGAN 1**

1. Hari, Tanggal : Kamis, 18 Februari 2021
2. Pukul : 08.15 – 11.02 WIB
3. Tempat : Ruang Kepala Tata Usaha (TU)
4. Informan : Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi

#### **Catatan Deskriptif**

Pada hari Kamis tepatnya pada tanggal 18 Februari 2021 peneliti berangkat dari rumah jam 07.49 WIB untuk melakukan observasi ke MAN 2 Banyuwangi yang jaraknya 14 KM dari rumah peneliti. Dan peneliti sampai di MAN 2 Banyuwangi jam 08.15 WIB. Sesampainya di gerbang madrasah, peneliti dicek suhu badannya oleh bapak satpam, suhu tidak boleh lebih dari 38°C. Peneliti menuju tempat parkir yang sepi, karena kegiatan belajar mengajar daring (dalam jaringan) atau biasa disebut onluine. Peneliti langsung masuk ke ruang Tata Usaha (TU) dan mewawancarai bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd sebagai kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi tentang gambaran sumber daya guru. Berikut pertanyaan peneliti kepada kepala Tata Usaha: berapa jumlah guru yang mengajar, apakah guru-guru sudah mengajar sesuai dengan kualifikasi Pendidikan ijazahnya, ada berapa guru yang melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, misal S2/S3 dan apakah ada dana bantuan dari madrasah atau biaya mandiri dari guru itu sendiri, sikap kepala madrasah dalam mengambil/membuat keputusan, upaya apa yang dilakukan madrasah untuk meningkatkan mutu sumber daya guru, kesejahteraan apa saja yang didapat, apakah kesejahteraan yang diterima oleh guru tersebut dapat menjadi motivasi, bagaimana system penggajian kesejahteraan guru di MAN 2 Banyuwangi.

Berikut penjelasan dari Bapak Atim Siswo Nurhadi, S. Pd:

1. Guru yang mengajar di MAN 2 Banyuwangi ada 61 guru dengan status kepegawaian yang berbeda-beda, guru yang PNS ada 38 guru dan guru non PNS ada 23 guru.
2. Ada 8 guru di MAN 2 Banyuwangi yang sudah bergelar S2 dan 99% guru yang mengajar di sini sesuai dengan jurusan yang diambil sewaktu kuliah. Atau mata pelajaran yang serumpun dengan jurusannya, seperti jurusan Pendidikan agama Islam mengajar mata pelajaran SKI, jurusan Pendidikan IPS mengajar mata pelajaran Ekonomi, dan lain-lain. Untuk guru yang melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi tidak ada tunjangan atau bantuan dari madrasah, para guru biaya sendiri dan ada yang mendapatkan beasiswa dari pemerintah atau kementerian agama. Untuk guru yang mendapatkan beasiswa ada kelonggaran untuk melakukan cuti selama melakukan *study* sampai selesai, atau biasa dikatakan sebagai “cuti di luar tanggungan negara” dan mata pelajaran yang diajarkan akan diampu oleh guru lain yang mengajar sesama mata pelajaran atau yang serumpun. Sedangkan untuk guru yang melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi dengan biaya mandiri harus tetap melakukan tugas dan tanggung jawabnya di madrasah, kecuali memang ada hal-hal yang sangat mendesak boleh ditinggal, misal kegiatan kampus seperti seminar dan penelitian. Kegiatan tersebut harus ada bukti-bukti dari kampus yang mendukung kegiatan tersebut
3. Kepala madrasah melakukan pengambilan kebijakan atau keputusan selalu mempertimbangkan usulan dan masukan dari semua komponen madrasah yang ada.
4. Kepala madrasah selalu memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk berperan aktif dalam mengikuti kegiatan, mengikuti secara aktif terhadap perkembangan regulasi yang berlaku seperti perubahan pembelajaran dari sebelum adanya pandemic covid-19 ke pembelajaran daring (dalam jaringan) ini, dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.
5. Untuk kesejahteraan guru ada dua yaitu, PNS dan GBPNs yang berupa uang. Kesejahteraan PNS bersumber dari pemerintah atau negara dan cair diawal

bulan di rekening masing-masing guru. Dan kesejahteraan guru non PNS bersumber dari masyarakat, komite, dan bantuan tunjangan dari pemerintah (tunjangan fungsional pemerintah) yang berupa tunai. Ketika guru tersebut memiliki sertifikat pendidik maka berhak mendapatkan tunjangan profesi dari pemerintah atau biasa disebut sebagai sertifikasi guru. Kesejahteraan yang diberikan oleh guru menjadikan motivasi kinerja guru. Untuk menjadi guru tetap disebuah madrasah harus mempunyai masa kerja minimal dua tahun (SIMPATIKA). Jadi, misalnya guru tersebut menginginkan mendapatkan tunjangan profesi atau guru yang sudah memiliki sertifikat profesi guru minimal memiliki 24 jam per minggunya. Jika kurang dari 24 jam maka guru tersebut harus menambah di sekolah/madrasah lain

#### Catatan Reflektif

Dari beberapa penjelasan yang sudah dikemukakan oleh bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi, peneliti dapat menyimpulkan bahwa keadaan guru di MAN 2 Banyuwangi baik karena guru sudah mengajar sesuai dengan jurusan yang diampu ketika berada di bangku perkuliahan. Dalam melakukan peningkatan mutu sumber daya guru di MAN 2 Banyuwangi, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan, mengikuti perkembangan regulasi yang berlaku, dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Kesejahteraan yang diberikan kepada guru dapat menambah motivasi guru untuk menjadi guru yang professional.

### **CATATAN LAPANGAN 2**

1. Hari, Tanggal : Rabu, 24 Februari 2021
2. Pukul : 12.10-13.30 WIB
3. Tempat : Ruang kepala madrasah
4. Informan : Bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala MAN 2 Banyuwangi

### Catatan Deskriptif

Peneliti berangkat dari rumah jam 08.20 WIB dan tiba di MAN 2 Banyuwangi jam 09.03 WIB. Di parkir dalam keadaan sepi karena siswa masih melakukan kegiatan belajar mengajar secara daring (dalam jaringan). Peneliti langsung masuk ke ruang tata usaha untuk menemui bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala tata usaha MAN 2 Banyuwangi dan untuk izin melakukan wawancara ke bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala MAN 2 Banyuwangi. Dan peneliti disuruh menunggu karena bapak kepala madrasah akan rapat dengan para waka, dan kepala tata usaha di ruang kepala madrasah. Setelah peneliti menunggu rapat selama kurang lebih dua jam dan ada penjual buku selama kurang lebih satu jam, peneliti menemui bapak kepala madrasah di ruangnya. Di ruangan bapak kepala madrasah sepi dan hanya ada beliau. Berhubung bapak kepala madrasah baru selesai rapat, jadi peneliti bertanya terlebih dahulu apakah beliau mau istirahat dulu apa langsung wawancara, dan beliau mau wawancara dulu. Selanjutnya peneliti dipersilahkan masuk dan peneliti mulai bertanya kepada kepala madrasah, tentang: peran kepala madrasah sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator; nilai-nilai dan perilaku kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru; sikap kepala madrasah dalam mengambil/membuat keputusan; strategi atau program kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru; pendukung dan penghambat strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru; mimpi dan ide program kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru; apa yang melatarbelakangi peningkatan mutu sumber daya guru; *reward* dan *punishment* apa yang diberikan oleh kepala madrasah kepada guru.

Bapak Moh. Anwar pun menjawab:

1. Sebagai educator saya memberikan pembelajaran atau contoh atau tauladan kepada para guru dan para karyawan. Seperti contohnya berangkat paling awal dan pulang paling akhir, dan masih banyak lagi. Sebagai manajer saya memberikan pengawasan yang baik, maka dari itu semua dilakukan secara teratur. Sebagai supervisor saya mengadakan supervisi di masing-masing guru



dan karyawan minimal setiap semester sekali dan bisa lebih tergantung dengan situasi dan kondisi. Sebagai leader saya memimpin keseluruhan kegiatan yang ada di madrasah, baik kegiatan ekstra maupun kegiatan intra. Saya memberikan teladan yang patut dicontoh dalam segala hal dan saya menerapkan 4 sifat Rasul yaitu siddiq, tabligh, amanah, dan fathonah. Karena guru itu yang patut digugu dan ditiru. Sebagai innovator saya mengadakan studi banding dengan madrasah lain dan hasilnya diterapkan di madrasah sini. Ambil sebagian untuk diterapkan di madrasah ini mbak. Dan sebagai motivator saya memberikan dorongan-dorongan kepada guru dan karyawan yang berdampak baik. Untuk itu saya akan memberikan *reward* bagi yang berprestasi atau yang baik dan saya akan memberikan *punishment* bagi yang salah. Semua guru dan karyawan dimotivasi semaksimal mungkin.

2. Saya menggunakan nilai yang diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW yaitu empat sifat Rasul, shiddiq, tabligh, amanah, dan fathonah. Dan saya percaya jika dari keempat nilai itu diterapkan mutu sumber daya guru akan meningkat pula. Saya selalu belajar dari Lembaga lain dengan cara melakukan studi banding dengan madrasah lain dan hasilnya akan diterapkan di MAN 2 Banyuwangi ini. Pengembangan pada bidang jurnalistik yaitu podcast, dengan adanya podcast ini semoga bisa menstimulasi kreatifitas dan prestasi keluarga besar MAN 2 Banyuwangi. Saya memberikan teladan yang patut dicontoh dalam segala hal dan saya menerapkan 4 sifat Rasul yaitu siddiq, tabligh, amanah, dan fathonah. Karena guru itu yang patut digugu dan ditiru. Saya sangat peduli terhadap siswa di sini. Siswa yang kurang mampu tidak dipersulit untuk sekolah di madrasah ini, tetapi mereka harus membawa bukti ketidakmampuan itu agar madrasah bisa percaya. Saya memberikan *reward* untuk guru, karyawan ataupun siswa yang berhasil dalam meraih prestasi atau yang telah berhasil melakukan kegiatan tertentu.
3. Setiap pengambilan keputusan saya selalu melibatkan para waka dan kepala TU dengan cara musyawarah untuk mengevaluasi setiap kegiatan yang mengontrol secara keseluruhan dan secara administrasi yang baik. Jadi semua kegiatan dapat teradministrasi dengan sebaik-baiknya karena di sini kepala

madrasah menerapkan sebagai top manajer. Sebagai administrator saya dilakukan, dengan adanya evaluasi tersebut bisa ditemukan kelemahan dan kekurangan baru kita mengambil keputusan.

4. Program yang diterapkan yaitu guru mengikuti bimtek, mengikuti workshop, memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi seperti S2, dan banyak membaca atau literasi sehingga guru memiliki wawasan yang luas dan ilmu yang dimilikinya tidak hanya diawang saja.
5. Penghambat dari program-program tersebut adalah materi dan kesibukan para guru, materi maksudnya adalah materi workshop tidak sesuai dengan tupoksi dari guru-guru. Sedangkan pendukung dari program-program tersebut adalah ingin menjadikan guru yang professional di bidangnya masing-masing dan menambah ilmu untuk guru.
6. Saya mengharapkan guru bisa mempunyai banyak prestasi, dapat melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi seperti S2, guru menjadi tenaga pendidik yang professional, berwawasan yang luas, dan bisa membawa siswa-siswinya dalam mencapai keberhasilannya. Maka dari itu diperlukannya peningkatan mutu sumber daya guru mbak. Dan harapan saya, semua guru mempunyai kemampuan yang cukup, bisa melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, dan bisa meningkatnya professional guru.
7. *Reward* yang saya berikan berupa sertifikat atau penghargaan lainnya. Semua guru dan karyawan diberi *reward* jika telah berhasil mengharumkan nama madrasah. *Reward* ini dimaksudkan agar guru dan karyawan menjadi semangat. Para guru dan karyawan juga diberi *punishment* apabila mereka melanggar. *Punishment* ini dengan cara yang bersangkutan dipanggil pertama dengan tulis dan tanda tangan di atas materai dan yang kedua dengan lisan. Kalau tulis dan lisan tidak ada perubahan, maka diberi hukuman. Dan alhamdulillah di madrasah sini belum ada yang sampai dihukum hanya saja sampai tanda tangan di atas materai.

### Catatan Reflektif

Dari beberapa penjelasan yang sudah dikemukakan oleh bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I selaku kepala MAN 2 Banyuwangi, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepala MAN 2 Banyuwangi sudah menjalankan peran dan fungsi sebagai kepala madrasah dengan baik untuk meningkatkan mutu sumber daya guru yang ada. Program atau strategi yang diterapkan yaitu mengikuti guru bimtek, workshop, memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi seperti S2, dan banyak membaca atau literasi. Pemberian *reward* dan *punishment* kepada guru juga dilakukan untuk meningkatkan mutu sumber daya guru. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala madrasah, bapak Moh. Anwar juga menganut nilai-nilai yang diajarkan oleh Rasulullah SAW.

### **CATATAN LAPANGAN 3**

1. Hari, Tanggal : Kamis, 25 Februari 2021
2. Pukul : 08.15 - 09.07 WIB
3. Tempat : Ruang Wakil Kepala (WaKa)
4. Informan : Ibu Faiqoh, S.Pd selaku Waka Kurikulum MAN 2 Banyuwangi

### Catatan Deskriptif

Peneliti berangkat dari rumah jam 07.20 WIB dan tiba di MAN 2 Banyuwangi jam 08.03 WIB. Di parkir dalam keadaan sepi karena siswa masih melakukan kegiatan belajar mengajar secara daring (dalam jaringan). Peneliti langsung masuk ke ruang tata usaha untuk menemui bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd selaku kepala tata usaha MAN 2 Banyuwangi dan untuk izin melakukan wawancara ke salah satu dari waka. Kepala tata usaha pun menghubungi para waka untuk menanyakan siapa yang bersedia untuk diwawancarai. Tidak butuh waktu lama, kepala TU mengantarkan peneliti ke ruangan waka untuk menemui ibu Faiqoh, S.Pd selaku waka kurikulum MAN 2 Banyuwangi. Peneliti mewawancarai

bu Faiqoh tentang perbedaan kepemimpinan kepala madrasah saat ini dengan kepala madrasah sebelum-sebelumnya, peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru, dan sikap kepala madrasah dalam mengambil kebijakan/keputusan. Berikut jawaban bu Faiqoh:

1. Tiap kepala madrasah memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing. Tetapi pada tahun ini banyak perubahan yang terjadi. Banyak memiliki karya ilmiah, guru dan siswa mulai terlihat bakat dan minatnya, dan banyaknya peningkatan pada sarana dan prasarana.
2. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru dengan mengikutkan guru untuk pelatihan diklat, pertemuan guru semata pelajaran untuk *sharing-sharing*, dan yang di luar madrasah ada MGMP sekabupaten Banyuwangi.
3. Kepala Madrasah sangat senang apabila siswa ataupun gurunya mendapatkan prestasi yang membanggakan madrasah, sehingga kepala madrasah memberikan peluang yang seluas-luasnya untuk melakukan lomba-lomba dan memfasilitasi semua yang dibutuhkan untuk lomba-lomba tersebut. Asalkan membuat proposal sesuai dengan prosedurnya dan jelas siapa yang mengikuti, kapan dan berapa hari. Jika proposal kegiatan sudah jelas maka dana akan dicairkan oleh Kepala Tata Usaha MAN 2 Banyuwangi.
4. Banyak guru yang berprestasi di bidang jurnalistik, seperti menulis artikel, dan banyak yang mendapatkan juara di tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional serta banyak dipos di Jawa Pos.
5. Pada tahun ajaran 2020/2021 ini guru banyak mengikuti kegiatan jurnalistik yaitu membuat karya tulis hingga mendapatkan juara tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional. Dan karya tulis tersebut banyak dipost di jawa pos radar Banyuwangi. Meskipun adanya pandemi covid-19 tetapi tidak menjadi penghalang untuk guru-guru mendapatkan prestasi yang membanggakan madrasah.
6. Kegiatan baru dari MAN 2 Banyuwangi yaitu podcast dan kegiatan keagamaan (kultum). Ini merupakan trik atau cara agar madrasah ini bisa dikenal oleh masyarakat luas atau bahkan nasional.

7. Dalam pengambilan keputusan atau kebijakan, kepala madrasah tidak melakukan dari diri sendiri tetapi dibicarakan dengan para waka dan kepala TU melalui musyawarah secara bersama-sama. Dan kepala madrasah melakukan pengambilan keputusan secara berani dan optimis bahwa yang telah diputuskan akan membawa ke arah yang lebih baik.

#### Catatan Reflektif

Dari beberapa penjelasan yang sudah dikemukakan oleh ibu Faiqoh, S.Pd selaku waka kurikulum MAN 2 Banyuwangi, peneliti dapat menyimpulkan bahwa ada kegiatan baru di MAN 2 Banyuwangi yaitu podcast di bidang jurnalistik. Madrasah memfasilitasi siswa yang melakukan lomba atau kegiatan. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya guru dengan mengikutkan guru untuk pelatihan diklat, pertemuan guru semata pelajaran untuk *sharing-sharing*, dan yang di luar madrasah ada MGMP sekabupaten Banyuwangi.

### **CATATAN LAPANGAN 4**

1. Hari, Tanggal : Selasa, 02 Maret 2021
2. Pukul : 19.03 – 20.33 WIB
3. Tempat : Rumah Peneliti
4. Informan : Youtube Cannel MAN 2 Banyuwangi

#### Catatan Deskriptif

Peneliti mendengarkan podcast para waka, yaitu bu Faiqoh, S. Pd selaku waka kurikulum, bapak selaku waka humas, bapak selaku waka kesiswaan, ibu selaku waka sarpras (sarana dan prasarana) dan bapak selaku waka pengembangan kurikulum yang ditayangkan oleh youtube cannel MAN 2 Banyuwangi pada tanggal 04 Februari 2021. Para waka berbincang-bincang tentang persiapan untuk melakukan kegiatan belajar mengajar secara luring (luar jaringan) atau bisa juga dikatakan tatap muka. Untuk waka sarana dan prasarana mempersiapkan wastafel untuk mencuci tangan sebanyak 50 buah diberbagai titik, peserta didik juga bisa

cuci tangan di tempat wudlu yang ada 100 buah, jadi untuk tempat cuci tangan ada 150 buah. Selanjutnya banner protokol kesehatan sebanyak 15 buah yang dipasang di tempat-tempat tertentu, handsanitizer ada di setiap ruangan, bilik disinfektan sebanyak 2 buah, termogen sebanyak 10 buah dan mempersiapkan tempat duduk sesuai dengan aturan. Dan waka sarpras mempunyai jadwal untuk penyemprotan disinfektan sebanyak dua kali sehari. Waka kurikulum mempersiapkan jadwal untuk peserta didik yang masuk. Untuk satu jam mata pelajaran tatap muka selama 30 menit. Untuk satu kelas shif dibagi menjadi 4 bagian, jadi yang masuk hanya 25% saja dari jumlah siswa yang ada di kelas secara bergantian.

#### Catatan Reflektif

Dari beberapa penjelasan yang sudah dikemukakan oleh para WaKa MAN 2 Banyuwangi, peneliti dapat menyimpulkan bahwa Para wakil ketua (waka) mempersiapkan kegiatan belajar mengajar luring/tatap muka secara matang agar penularan virus corona bisa terminimalisir.

### **CATATAN LAPANGAN 5**

1. Hari, Tanggal : Senin, 08 Maret 2021
2. Pukul : 07.48 – 11.15 WIB
3. Tempat : Lingkungan MAN 2 Banyuwangi
4. Informan : MAN 2 Banyuwangi

#### Catatan Deskriptif

Peneliti berangkat dari rumah jam 07.26 WIB dan sampai di MAN 2 Banyuwangi pada jam 07.48 WIB. Peneliti menemui bapak Atim Siswo Nurhadi, S. Pd selaku kepala tata usaha dan meminta izin untuk melakukan observasi dan dokumentasi. Peneliti melakukan kegiatan observasi dan dokumentasi di lingkungan madrasah. Keadaan madrasah sedikit ramai karena ada kegiatan rapat pramuka. Peneliti melihat-lihat sarana dan prasarana yang tersedia di sana. Peneliti

melihat toilet, masjid, perpustakaan, ruang tata usaha, ruang baca perpustakaan, ruang kelas, kantin, panggung seni, tempat wudlu, dan parkir. Untuk ruang kelas, peneliti hanya melihat dari luar saja, karena ruang kelas dikunci dan untuk sementara tidak digunakan karena kegiatan belajar mengajar bersifat daring (dalam jaringan). Setelah peneliti selesai melakukan kegiatan observasi dan dokumentasi, peneliti masuk ke ruang tata usaha menemui kepala tata usaha dan pamitan untuk pulang.

#### Catatan Reflektif

Setelah peneliti melakukan observasi diperoleh kesimpulan bahwa sarana dan prasarana MAN 2 banyuwangi lengkap dan memadai, selain itu juga masih bagus.

### **CATATAN LAPANGAN 6**

1. Hari, Tanggal : Senin, 22 Maret 2021
2. Pukul : 09.03-12.24 WIB
3. Tempat : Ruang kepala Tata Usaha (TU)
4. Informan : Bapak Atim Siswo Nurhadi, S. Pd selaku kepala Tata Usaha (TU) MAN 2 Banyuwangi

#### Catatan Deskriptif

Peneliti berangkat dari rumah jam 08.20 WIB dan sampai di MAN 2 Banyuwangi jam 08.58 WIB. Keadaan MAN 2 Banyuwangi sedikit ramai karena adanya ujian madrasah untuk siswa kelas XII. Peneliti langsung masuk ke ruang Tata Usaha (TU) dan mengisi buku tamu *online* di SimpleTech MAN 2 Banyuwangi. Setelah itu peneliti mulai mewawancarai dengan pertanyaan: apakah guru setiap hari diabsen kehadirannya secara rutin, bagaimana teknisnya, dan kalau dirata-rata berapa persen kehadiran tiap bulannya; perubahan apa yang telah kepala madrasah lakukan di bidang akademik maupun non akademik untuk menjadi madrasah unggulan; budaya disiplin seperti apa yang bapak kepala madrasah

contohkan untuk bawahannya di sini; *reward* dan *punishment* apa yang diberikan kepala madrasah untuk guru; cara MAN 2 Banyuwangi merekrut calon guru; pendelegasian tugas untuk guru MAN 2 Banyuwangi.

Berikut jawaban bapak Atim Siswo Nurhadi kepada peneliti:

1. Total rekap ada 98% kehadiran untuk semua pegawai dan guru di bulan Juli 2020 sampai Februari 2021. Guru absen secara *online* menggunakan WFH (*Work From Home*). Guru absen masuk mulai jam 06.15-06.45 WIB dan absen pulang jam 14.30-16.00 WIB. Untuk absen ini guru dan pegawai sama. Jika absen tidak sesuai tanggal maka guru atau pegawai itu akan dipanggil oleh bapak kepala madrasah lewat surat panggilan atau lisan (teguran).
2. Perubahan madrasah yaitu program literasi untuk guru dan siswa, setiap minggunya guru dan siswa diwajibkan membaca buku apapun dan mereview buku yang telah dibacanya, memberi peluang kepada peserta didik yang memiliki bakat atau prestasi untuk mengikuti kegiatan di ajang kompetensi tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional dan semua difasilitasi oleh madrasah dengan mengajukan proposal, menambah luas masjid At-Ta'awun di MAN 2 Banyuwangi agar bisa menampung seluruh jemaah untuk melaksanakan salat Jemaah, pembangunan gedung serba guna untuk rapat, kegiatan *workshop*, seminar maupun olahraga dan rencana selesainya tahun ini, meningkatnya jumlah peserta didik yang diterima di PTN, dan ditetapkannya MAN 2 Banyuwangi sebagai madrasah penyelenggara riset oleh Direktur Jendral Pendidikan Islam Republik Indonesia berdasarkan surat no. 6757 Tahun 2020 tentang Penetapan Madrasah Penyelenggara Riset.
3. Kedisiplinan yang dicontohkan kepala madrasah yaitu datang lebih awal dan pulang paling akhir, supervise di kelas, administrasi, RPP, program-program kerja kegiatan, pembinaan ekstrakurikuler, dan disiplin didalam pelaksanaan 5M pada saat pandemic ini.
4. *Reward* diberikan kepada guru yang dapat melaksanakan tugas dengan baik di dalam meningkatkan prestasi atau membina siswa-siswanya. Disamping memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi, kepala madrasah juga



memberikan *punishment* kepada guru dan pegawai yang melanggar tata tertib madrasah.

5. Dalam merekrut guru dan pegawai di MAN 2 Banyuwangi ada dua, yaitu PNS dan non PNS. Untuk PNS sistemnya SK turun dari pusat dan untuk non PNS menggunakan surat lamaran. MAN 2 Banyuwangi juga melakukan permintaan pegawai kepada kemeterian agama kabupaten Banyuwangi, dan kemeterian agama kabupaten Banyuwangi membuat pemetaan kepada semua madrasah yang ada di Kabupaten Banyuwangi, setelah itu baru dikirim pengangkatan CPNS yang baru. Jika tidak ada pengangkatan CPNS, maka yang dipakai adalah data orang yang melamar kerja dan dibutuhkan disini. Sisi pertama yang diambil tentunya dari CPNS, jika tidak ada baru mengambil yang non PNS atau yang memasukkan lamaran disini. Bertambahnya kepegawaian di sini tidak bisa diukur pertahun tapi berdasarkan rasio jumlah siswa dan rasio jumlah guru itu yang dibuat tolak ukur. Itu pun harus masih di butuhkan pengkajian terlebih dahulu.
6. Pendelegasian tugas yang diberikan kepada guru dengan pertimbangan skill, kemauan, dan kemampuan dari guru tersebut. Pendelegasian ini seperti wali kelas, guru ekstrakurikuler, dan lain-lain.

#### Catatan Reflektif

Dari beberapa penjelasan yang sudah dikemukakan oleh Bapak Atim Siswo Nurhadi, S. Pd selaku kepala Tata Usaha (TU) MAN 2 Banyuwangi, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kehadiran guru-guru sangat baik karena rekap kehadiran memiliki rata-rata 98% di bulan Juli 2020 sampai Februari 2021. Program yang dilakukan untuk meningkatkan mutu sumber daya guru juga unik.

## **LAMPIRAN 17**

### **DOKUMENTASI**



Gedung Ruang Kelas



Perpustakaan



Wawancara dengan Kepala Tata Usaha  
Bapak Atim Siswo Nurhadi, S.Pd



Ruang Baca di Perpustakaan



Wawancara dengan Kepala Madrasah  
Bapak Drs. Moh. Anwar, M.Pd.I



Tempat Wudlu Putri



Wawancara dengan Wa.Ka Kurikulum,  
Ibu Faiqoh, S.Pd



Ruang Tata Usaha



Masjid At-Ta'awun



Panggung Seni



Ekstra Wajib Pramuka



Ekstra Hadrah



Duta HIV



Kantin



Halaman Tata Usaha





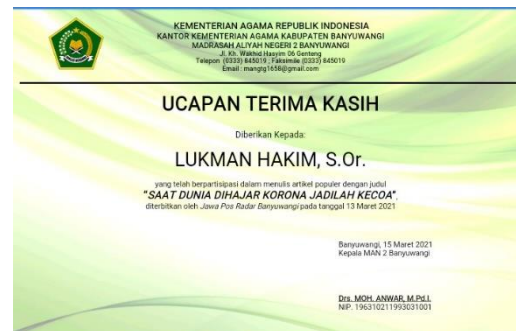
Ma'had Al-Qosimy



Halaman Kelas



Salah Satu Piagam Guru

Salah satu *Reward* guru pembimbingSalah satu *Reward* guru berprestasi

Toilet putri



Kegiatan *Podcast* dengan Kepala  
Madrasah



Kegiatan *Podcast* dengan Para Waka



Banner Protokol Kesehatan



Tari Gandrung Kembang Menur

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Henni

Tempat, Tanggal lahir: Banyuwangi, 25 Juli 1998

Alamat : Dusun Pertapan RT: 04 RW: 02 Desa Sragi Kecamatan Songgon Kabupaten Banyuwangi

Anak dari : Tiga bersaudara (anak bungsu) dari bapak Samari (Alm.) dan ibu Miskati (Almh.)

NIM : 17170029

Tahun Masuk : 2017

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK)

Nomor HP : +6285730301460

Alamat Email : [hennicie8@gmail.com](mailto:hennicie8@gmail.com)

Pendidikan : TK PGRI Pertapan Sragi Songgon Banyuwangi (2003-2005)

SDN 4 Sragi Songgon Banyuwangi (2005-2011)

SMPN 1 Songgon Banyuwangi (2011-2014)

SMAN 1 Rogojampi Banyuwangi (2014-2017)

S1 MPI UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2017-2021)